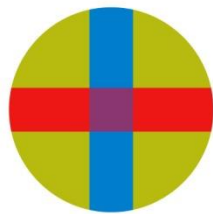


UNIVERSIDAD SAN PABLO-CEU

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

Departamento de Periodismo



CEU

*Universidad
San Pablo*

TESIS DOCTORAL

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN GRANDES
SUCESOS DE CONTAMINACION MARINA**

AUTORA: EUGENIA SILLERO

DIRECTORES: DR. D. LUIS NÚÑEZ LADEVÉZE, DR. Dña. TAMARA VÁZQUEZ

Madrid 2014

ÍNDICE

I INTRODUCCIÓN	15
1.1 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO	17
1.2 OBJETO Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO	19
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	21
1.4 RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN.....	23
1.5 INTRODUCCIÓN AL PLANTEAMIENTO METODOLOGICO DE LA FASE EMPÍRICA	27
1.6 ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL.....	30
 MARCO TEÓRICO GENERAL	
II TEORÍA ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN.....	35
2.1 INTRODUCCIÓN.....	37
2.2 ESTRATEGIA, COMUNICACIÓN Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	38
2.3 TEORIA ESTRATÉGICA.....	39
2.4 EL FENÓMENO DE LA COMUNICACIÓN.....	45
2.5 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	48
2.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	50
 III DELIMITACIÓN DE LAS SITUACIONES DE CRISIS.....	53
3.1 CONFLICTO, CRISIS Y CATÁSTROFE: UNA DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	55
3.2. MARCO GLOBAL DE LA CRISIS.	55
3.3. TIPOS DE SITUACIONES DE CRISIS	58
3.4 EL CONFLICTO Y SU RELACIÓN CON LAS CRISIS	61
3.5 CATÁSTROFE Y CRISIS POLÍTICA	64
3.6 CONCLUSIONES DEL CAPITULO	67

IV PAUTAS PARA COMUNICAR EN SITUACIONES DE CRISIS.....69

4.1 INTRODUCCIÓN.....	71
4.2 ETAPA DE PREPARACIÓN.....	72
4.3 ETAPA DE REACCIÓN O RESPUESTA	124
4.4 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	131

MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO

V MARCO LEGAL. EL SISTEMA DE RESPUESTA EN ESPAÑA 139

5.1 PRIMERAS MEDIDAS PARA GARANTIZAR LA SEGURIDAD MARÍTIMA	141
5.2. LAS CONSECUENCIAS LEGALES DEL HUNDIMIENTO DEL “ERIKA”	142
5.3 MARCO INTERNACIONAL DE LUCHA CONTRA LA CONTAMINACIÓN MARINA.....	147
5.4 MARCO NACIONAL DE LA LUCHA CONTRA LA CONTAMINACIÓN MARINA	148
5.5 EL SISTEMA NACIONAL DE RESPUESTA	149
5.6 EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	153
5.7 LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL.....	154
5.8 GESTIÓN COMUNICATIVA EN LOS PLANES DE CONTINGENCIAS	155
5.9 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	162

VI COMUNICACIÓN EN INCIDENTES DE CONTAMINACIÓN MARÍTIMA POR HIDROCARBUROS..... 165

6.1 INCIDENTES MAYORES DE VERTIDO DE HIDROCARBUROS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	167
6.2 CASOS DE ESTUDIO	169
6.3 LECCIONES APRENDIDAS DEL HUNDIMIENTO DEL BUQUE PETROLERO PRESTIGE	171
6.4 LECCIONES APRENDIDAS EN EL HUNDIMIENTO DE LA PLATAFORMA PETROLÍFERA DEEPWATER HORIZON	186
6.5 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	203

VII RECOMENDACIONES INTERNACIONALES..... 207

7.1 LOS PRINCIPALES ORGANISMOS INTERNACIONALES.....	209
---	-----

7.2 GUÍAS DE BUENAS PRÁCTICAS EN CONTAMINACIÓN MARINA.....	210
7.3 IPIECA: GUÍAS PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES.....	212
7.4 OMI: DOCUMENTACIÓN PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES:.....	213
7.5 EMSA: PAUTAS DE COMUNICACIÓN ANTE VERTIDOS	218
7.6 AMPERA: GUÍA DE COMUNICACIÓN ANTE VERTIDOS.	222
7.7 GOBIERNO DE LOS EEUU: CENTRO DE INFORMACIÓN CONJUNTO DE EMERGENCIAS..	226
7.8 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	235

ESTUDIO EMPÍRICO

VIII DISEÑO METODOLÓGICO..... 241

8.1 REFLEXIONES METODOLÓGICAS	243
8.2 FUNDAMENTACIÓN DEL MÉTODO.....	245
8.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	248
8.4 GUIÓN DE LA ENTREVISTA	250
8.5 SELECCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS.....	252
8.6 TAMAÑO MUESTRAL.....	256
8.7 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA	257
8.8 LA ENTREVISTADORA	259
8.9 REGISTRO DE LA INFORMACIÓN	260
8.10 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	261

IX INFORME FINAL DE LAS ENTREVISTAS..... 265

9.1 INTRODUCCIÓN.....	267
9.2 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	268
9.3 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS: FASE DE PREPARACIÓN	270
9.4 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS: FASE DE RESPUESTA.....	294
9.5 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS: FASE DE RECUPERACIÓN	306
9.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	308

X RESULTADOS.....	315
10.1 RESULTADOS	317
10.2 GUÍA PARA ESTABLECER LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE UN SUCESO MAYOR DE CONTAMINACIÓN MARINA ACCIDENTAL	318
XI CONCLUSIONES.....	381
11.1. CONCLUSIONES SOBRE EL ESTADO DE LA CUESTIÓN	383
11.2. CONCLUSIONES SOBRE LA INVESTIGACIÓN	386
11.3. FUTUROS DESARROLLOS	389
XII FUENTES CONSULTADAS.....	391
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS, HEMOROGRÁFICAS Y DIGITALES.....	393
XIII ANEXOS.....	405
ANEXO I Guión de la entrevista.....	407
ANEXO II Transcripciones de las entrevistas.....	407
ANEXO III Audio de las entrevistas.....	407

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Síntomas del fracaso del liderazgo ético.....	76
Tabla2. Factores determinantes del éxito en una crisis.....	76
Tabla 3. Objetivos estratégicos derivados del Capítulo IV.....	135
Tabla 4. Objetivos estratégicos derivados de los Capítulos IV y V.....	164
Tabla 5. Tesis doctorales recogidas de TESEO sobre el Prestige.....	175
Tabla 6. Valoración de las administraciones públicas y de la oposición en el caso Prestige.	178
Tabla 7. Objetivos estratégicos derivados de los Capítulos IV, V y VI.....	206
Tabla 8. Objetivos derivados de los Capítulos IV, V, VI y VII.....	238
Tabla 9. Fase de preparación. Objetivos estratégicos y resultados de entrevistas.....	311
Tabla 10. Fase de respuesta. Objetivos estratégicos y resultados de entrevistas.....	313
Tabla 11. Fase de recuperación. Objetivos estratégicos y resultados de las entrevistas.....	314
Tabla G1. Principales actuaciones a implementar para la consecución del objetivo estratégico 1 de la etapa de preparación.....	339
Tabla G2. Principales actuaciones a implementar para la consecución del objetivo estratégico 2 de la etapa de preparación.....	342
Tabla G3. Grupos de interés.....	343
Tabla G4. Principales actuaciones a implementar para la consecución del objetivo estratégico 3 de la etapa de preparación.....	348
Tabla G5. Principales actuaciones a implementar para la consecución del objetivo estratégico 4 de la etapa de preparación.....	357
Tabla G6: Resumen de recomendaciones para la fase de preparación.....	358
Tabla G7. Principales actuaciones a implementar para la consecución del objetivo estratégico 5 de la etapa de respuesta.....	362

Tabla G8. Principales actuaciones a implementar para la consecución del objetivo estratégico 6 de la etapa de respuesta.....	366
Tabla G9. Resumen de recomendaciones para la fase de respuesta.....	367
Tabla G10. Resumen de recomendaciones para la fase de recuperación.....	370

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la respuesta a un suceso de nivel 1.....	214
Figura 2. Estructura de la respuesta a un suceso de nivel 2.....	215
Figura 3. Estructura de la respuesta a un suceso de nivel 3.....	215
Figura 4. Funciones de los asistentes del Public Information Officer (PIO).....	230
Figura 5. Estructura del Joint Information Center durante un evento de Tipo 4.....	231
Figura 6. Estructura del Joint Information Center durante un evento de Tipo 3.....	232
Figura 7. Estructura del Joint Information Center durante un evento de Tipo 2.....	233
Figura 8. Estructura del Joint Information Center durante un evento de Tipo 1.....	234
Figura G1. Características de los sucesos de contaminación por hidrocarburo.....	326
Figura G2. Estrategias de comunicación: Objetivos y fases.....	328
Figura G3. Fase de preparación.....	329
Figura G4. Estructura de respuesta a un suceso de nivel 3.....	331
Figura G5. Estructura del centro conjunto de información.....	332
Figura G6. Fase de respuesta.....	359
Figura G7. Fase de recuperación.....	370

A mis niños

RESUMEN

El objetivo final de esta Tesis Doctoral es diseñar una estrategia de comunicación que conforme una guía útil para gestionar grandes emergencias de contaminación marina, generadas por vertidos mayores de hidrocarburo a la mar. Este tipo de incidentes con frecuencia desembocan en una situación de crisis para las instituciones o para los gobiernos que asumen su gestión. A la complejidad derivada de una situación crítica, caracterizada por el caos y la incertidumbre, debemos añadir la específica de una gran emergencia y en concreto la que se deriva de la confluencia de múltiples actores con competencias en su gestión.

En este escenario, la aplicación de los fundamentos de la teoría estratégica, nos ha facilitado la aproximación a un proceso complejo de comunicación alejado de la linealidad propia de los paradigmas clásicos, permitiéndonos trabajar de forma estructurada y próxima a la realidad. Así, en éste, como en cualquier otro planteamiento estratégico, hemos tratado de establecer los planes adecuados para alcanzar unos determinados propósitos. Estos “propósitos” u “objetivos estratégicos” se han deducido de un largo recorrido por el marco general de la comunicación de crisis, el marco legal, el resultado de las investigaciones de otros sucesos anteriores, y las recomendaciones que se recogen en los manuales de las organizaciones internacionales de referencia en el sector.

Adicionalmente, de acuerdo con la mirada “participativa y dialogante” que nos propone la teoría estratégica, hemos llevado a cabo un proceso de apertura a los diversos puntos de vista existentes en torno al objeto de la investigación. La metodología utilizada para ello, ha sido la entrevista en profundidad que nos ha permitido explorar en el conocimiento de las personas que han vivido en primera persona la gestión de este tipo de incidentes. Comprender sus experiencias ha sido un factor clave a la hora de valorar los objetivos estratégicos e identificar las actuaciones necesarias para alcanzarlos que finalmente, se recogen en la guía que conforma los resultados de esta investigación. En dicha guía hemos tratado de dar respuesta a los problemas planteados por nuestros interlocutores: la organización y la estructura adecuada para articular la gestión interadministrativa, los recursos humanos y materiales o las relaciones con los grupos de interés, entre otros. Todo ello, valorado en las distintas fases de la emergencia, es decir, antes, durante y después de que se produzca.

Para concluir, debemos señalar que dichas actuaciones, únicamente prosperarán si vienen impulsadas desde el adecuado nivel político, capaz de movilizar a los interlocutores adecuados de cada una de las administraciones con competencias en las operaciones de respuesta. Esperamos que estudios como éste sirvan para sensibilizar sobre la trascendencia de la gestión planificada y coordinada de la comunicación para la resolución positiva de este tipo de incidentes

SUMMARY

The final objective of this Thesis is to design a guide that provides the strategy for conducting communication during a mayor marine oil spill response. This kind of emergencies often lead to a crisis situation for the governments and organizations involved in the response operations. The complexity resulting for this critical situation, characterized by chaos and uncertainty, will be increased by the fact that multiple organizations will need to collaborate.

In this scenario, the fundamentals of the strategic theory, made it easier to approach to this complex communication process that is far from the linear concept of the classical paradigms, and allowed us to work structurally and closer to reality. So, in this, like in any strategic approach, we tried to establish appropriate plans to achieve some specific purposes. These “purposes” or “strategic objectives” have been derived from a long tour of the general framework of crisis communication, the legal framework, the result of research of previous incidents and the recommendations contained in the manuals of international organizations that are a reference for the maritime sector.

Additionally, according to the participatory vision proposed by the strategic theory, a process of opening to the different points of view was started. The methodology used was in-depth interviews. Thanks to this technique we were able to explore the knowledge of people who managed previous incidents. Understanding their experiences was a key factor to evaluate the strategic objectives and to identify the actions needed to achieve them. Both, actions and objectives will constitute the base of the resulting guide. In this guide we tried to provide an answer to the issues raised by people interviewed as: the appropriate structure to coordinate multiple organizations, the number of people and facilities needed and the relationships with the stakeholders, before, during and after the emergency.

To conclude, we note that the actions proposed, only will succeed if are promoted by the appropriate political level, who is able to mobilize the adequate professionals from the organizations involved in the emergency response.

We hope this kind of studies will contribute to raise awareness about the importance of planning and coordinating communication to the favourable resolution of the incident.

I INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

Lamentablemente, no faltan experiencias de contaminación por accidentes marítimos, “Erika”, “Mar Egeo”, “Prestige” son algunos de los nombres de los buques que derramaron importantes cantidades de hidrocarburo en la mar, provocando graves efectos para el ecosistema marino y que incuestionablemente forman parte de las principales catástrofes naturales del planeta.

Sin duda, el riesgo que supone el transporte, la explotación y producción de hidrocarburos es cada vez menor gracias las medidas legales y coercitivas que se han aplicado en los últimos años como consecuencia de los mencionados incidentes. Sin embargo, sucesos tan recientes como el hundimiento de la plataforma Deepwater Horizon en el año 2010, nos recuerdan que no es posible bajar la guardia, al menos mientras que continúe la dependencia energética del petróleo.

Por otra parte, los accidentes marítimos y la contaminación derivada de los mismos siempre han levantado gran expectación entre la opinión pública, no solo por las consecuencias medioambientales de las mismas, sino por las importantes repercusiones económicas y mediáticas. Cada vez que se produce un gran accidente de contaminación marina los medios inciden extensamente en los daños, prediciendo el peor de los escenarios y soportándolo con imágenes de gran dramatismo.

El tratamiento informativo de todos estos sucesos ha contado con múltiples elementos comunes, como en cualquier situación de crisis, se constata una tendencia generalizada por parte de los comunicadores profesionales a incrementar el enfoque catastrófico, abordando sistemáticamente las catástrofes en clave de tragedia, en el sentido técnico del término “en el relato, el comunicador se recrea en las causas, en las manifestaciones y sobre todo en los efectos de la catástrofe, describe el espectáculo recreándose en su poder destructor, muestra la insuficiencia de las medidas empleadas, insiste en lo que no se debía haber intentado y sin embargo se intentó, en lo que se debería haber hecho y sin embargo no se hizo”¹ Este tipo de enfoques contribuyen necesariamente a incrementar el temor de la sociedad y se traducen en una alta concentración del interés del público que a su vez, alimenta una amplia cobertura por parte de los medios de comunicación.

¹ GARCÍA, A. (2006). “La estructura narrativa de sucesos catastróficos en los medios de comunicación” en Ruano Gómez, J. *I Jornadas sobre gestión de crisis. Más allá de la sociedad del riesgo*. Servicio de publicaciones: Universidad de A Coruña.

Por otra parte, es necesario subrayar que el proceso de comunicación que deben acometer las organizaciones gubernamentales que dirigen las operaciones de respuesta, es un proceso complejo, que vendrá condicionado por factores propios de las situaciones de crisis: el caos y la carencia de información inicial, la fuerte demanda informativa, la escasez de tiempo, la dificultad para la toma de decisiones, etc. que con frecuencia, como se deduce de la experiencia acumulada a través de sucesos anteriores, acarrearán graves consecuencias para la credibilidad de las autoridades públicas.

Además de los factores mencionados, parte de la complejidad reside en la multiplicidad de actores involucrados en la gestión del incidente. El sistema competencial español establece que La Administración General del Estado, a través del Ministerio de Fomento, de la Dirección General de la Marina Mercante y de la Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima tiene a su cargo el cumplimiento de los Convenios y Acuerdos Internacionales en materia de prevención y lucha contra la contaminación marina. No obstante, Fomento no es el único Ministerio implicado, cuando ocurre un incidente de contaminación de cierta entidad, también pueden colaborar en la lucha contra la contaminación diversos organismos tales como el Ministerio del Interior a través de la Dirección General de Protección Civil y Emergencias, El Ministerio de Agricultura, Medio Ambiente y Alimentación a través de la Dirección General de Sostenibilidad de la Costa y del Mar, o el Ministerio de Defensa, entre otros.

La Constitución también permite que las Comunidades Autónomas asuman competencias de gestión en materia de protección del medio ambiente, y al amparo de la Ley de Costas y su Reglamento de desarrollo, los Ayuntamientos pueden asumir las competencias, en los términos previstos por la legislación que dictan las Comunidades Autónomas, con vistas a mantener las playas y los lugares públicos de baño en las debidas condiciones de limpieza, higiene y salubridad.

Como mencionábamos, esta distribución competencial implica necesariamente la participación de diversos organismos en las operaciones de respuesta y la posibilidad de que se genere información desde varias fuentes, desatendiendo la coherencia informativa.

Por tanto, la posibilidad de un nuevo vertido, junto con las dificultades informativas que caracterizan a cualquier catástrofe ecológica y en concreto a las que representan el objeto de esta investigación, justifican sobradamente la necesidad de realizar un planteamiento de la comunicación estratégico y por tanto planificado y anticipado, que ayude a aquellos que trabajan para devolver la situación a la normalidad, a generar una imagen positiva de la gestión de la emergencia.

1.2 OBJETO Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

La presente investigación cuenta con una finalidad práctica y teórica. Lo veremos en el capítulo de conclusiones. Desde el punto de vista práctico, hemos tratado de identificar las directrices y orientaciones estratégicas que los gestores de los organismos involucrados en la resolución de este tipo de sucesos necesitan para liderar la comunicación del incidente. Mientras que paralelamente, en la perspectiva teórica, hemos pretendido transformar el conocimiento adquirido en el proceso de investigación, en una serie de reglas generales de funcionamiento que representen una aportación para el ámbito científico en la gestión de este tipo de catástrofes ecológicas.

El objeto de nuestra investigación es **la gestión de la comunicación durante un vertido de “gran magnitud” de hidrocarburo a la mar**. Antes de seguir adelante, vamos a detenernos para tratar de explicar este concepto.

La gestión de las emergencias de contaminación marina accidental varía de un país a otro, los gobiernos deben ratificar el Convenio Internacional de 1990 sobre Cooperación, Preparación y Lucha contra la Contaminación por Hidrocarburos (Convenio OPRC) y desarrollar sus propias leyes y procedimientos que deberán ir englobados dentro de un **Plan Nacional de Contingencias** bajo la tutela de una autoridad nacional establecida que deberá activarlo llegado el caso.

Dichos planes, deben definir la estructura del operativo de respuesta y contemplar actuaciones que condicionan de manera significativa la coordinación de los organismos competentes, siendo un factor determinante para el establecimiento de una política comunicativa eficiente.

En el caso de nuestro país, el Sistema Nacional de Respuesta aprobado por Real Decreto en diciembre de 2012, representa un marco general de actuación interadministrativa que recoge la organización y coordinación de los distintos órganos que integran el operativo de respuesta ante una emergencia de contaminación marina por hidrocarburo. Este referencial se estructura en **planes de contingencias** de diferentes ámbitos en función de la envergadura de la contaminación.

El Sistema Nacional en primer lugar acota el concepto **“episodios de contaminación marina de gran magnitud o peligrosidad”**, es decir aquellos **que son objeto de esta investigación** y establece que estos vendrán caracterizados por alguna de las siguientes circunstancias:

- Que la contaminación afecte o pueda afectar a la costa de varias comunidades autónomas.
- Que la contaminación pueda afectar a las aguas de o a la costa de Estados limítrofes.
- Que la contaminación se produzca en aguas bajo soberanía de los Estados limítrofes, pero que pueda poner en peligro, por su peligrosidad, extensión y proximidad geográfica, las aguas marítimas sobre las que España ejerce soberanía, derechos soberanos o jurisdicción, o las costas españolas.
- Que estando en peligro la seguridad de las personas y bienes, la emergencia sea declarada de interés nacional por el Ministerio del Interior, según lo establecido en la Norma Básica de Protección Civil, aprobada por el Real Decreto 407/1992, de 24 de abril.

En el capítulo anterior planteábamos que el riesgo de un nuevo vertido de estas características (de gran magnitud), así como las dificultades para establecer una comunicación eficiente durante su gestión, justifican sobradamente la necesidad de realizar un planteamiento estratégico integral que permita abordar el proceso de comunicación con eficacia.²

Así llegamos al **objetivo final de nuestro estudio**: diseñar una estrategia de comunicación dirigida a las organizaciones que asumirán la coordinación de una gran emergencia de contaminación marina, que sea capaz de generar una opinión positiva de la gestión global del incidente y de las propias organizaciones.

Dado que **la investigación** ha tratado de definir una estrategia, como todo proceso de planificación de estas características, **se ha fundamentado en el desarrollo de planes para alcanzar unos determinados objetivos estratégicos**³.

Los objetivos estratégicos sobre los que se asienta nuestra política comunicativa. Es decir, aquellos objetivos que nos han conducido hasta el resultado final y que constituyen la base de la guía de comunicación para grandes emergencias de

² GREENPEACE.(2012). Otro Prestige es posible. Reflexiones para evitar otra marea negra. Disponible en: [http://www.greenpeace.org/espana/es/reports/Otro-Prestige-es-posible-/](http://www.greenpeace.org/espana/es/reports/Otro-Prestige-es-posible/)

³ En el Capítulo II “Teoría Estratégica” de esta Tesis Doctoral, tendremos ocasión de profundizar en esta idea.

contaminación marina accidental que hemos diseñado, los desconocíamos a priori. Por tanto, los hemos tenido que deducir de la propia investigación.

Como veremos, esta tarea por su relevancia, ha estado presente en el transcurso completo de este trabajo, tanto en el recorrido teórico como en el momento en el que hemos dado voz a los expertos en las entrevistas en profundidad.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Tras delimitar el fenómeno que se pretende estudiar, establecida la justificación y los objetivos que sustentarán la estrategia comunicativa que resulte de esta tesis doctoral, llegó el momento de determinar el elemento central del diseño de la investigación científica: las preguntas de investigación a las que hemos llegado a través de las siguientes reflexiones.

El presente trabajo parte de una concepción compleja de la comunicación, alejada de aquella que se deriva de la teoría de la información que es una teoría más lineal y alejada del fenómeno contextual y social de la comunicación humana.

Nos referimos a una reconceptualización de la comunicación desde los paradigmas clásicos que atienden a la mera transmisión lineal de información que se produce por el contacto entre un emisor y un receptor hasta la perspectiva actual que asume la no linealidad, la fluidez, la comprensión, la emocionalidad, la empatía y en definitiva la complejidad como características imprescindibles de una actividad propia de los seres humanos⁴.

En concreto en nuestro estudio debemos sumar a la complejidad de la comunicación propiamente dicha, la que se deriva habitualmente de una situación de crisis y especialmente de las peculiaridades de la gestión de los sucesos en los que centramos nuestra investigación y que trataremos de describir seguidamente.

Los vertidos de gran magnitud de hidrocarburo a la mar, pueden producirse en múltiples actividades, por ejemplo durante la carga o descarga, por colisión o varada de los buques que lo transportan o durante las operaciones rutinarias de exploración o producción, pero sea cual sea el origen, el factor común, es que conllevan

⁴ ALBERTO PÉREZ, R y MASSONI, S. (2009): *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel.

necesariamente un volumen excepcional de hidrocarburo derramado que a menudo provocará graves efectos ambientales, económicos y sociales.

En estas situaciones, nos encontraremos con las peculiaridades habituales de las situaciones de crisis y que como mencionábamos anteriormente se suman a la propia complejidad del proceso mismo de comunicación: el marcado interés del público que revertirá en una amplia cobertura de los medios de comunicación y por tanto en una demanda informativa que superará la capacidad de respuesta de cualquier organización, las crónicas redactadas en clave de tragedia, siempre con la intención de garantizar el impacto en la ciudadanía, prevalecerá la descripción de los hechos sobre el análisis de las causas y los contenidos visuales sobre los de cualquier otro tipo. Por lo general, se mostrará la imagen más cruda de la realidad, siempre con la intención de transmitir a la audiencia una percepción de riesgo que les permita vivir los acontecimientos en primera persona.

Adicionalmente, cuando nos referimos a una situación de emergencia, debemos añadir a todas estas singularidades una más que sin duda condiciona considerablemente la gestión comunicativa. Nos referimos a la **amplia distribución de las competencias de respuesta ante emergencias marítimas de contaminación**, en las que según determina nuestro marco legal, las diferentes administraciones, (nacionales, autonómicas o locales) deberán asumir diversas responsabilidades para lograr la pronta restitución de la normalidad.

Como mencionábamos en la justificación de este estudio, en el sistema competencial español se establece que la Administración General del Estado, a través del Ministerio de Fomento, tiene a su cargo el cumplimiento de los Convenios y Acuerdos Internacionales en materia de prevención y lucha contra la contaminación marina. No obstante, cuando se produce un incidente de cierta entidad, también se verán implicados en la lucha contra la contaminación diversos organismos tales como el Ministerio del Interior y el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. Por otra parte, las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos también asumirán competencias de gestión en materia de protección del medio ambiente y con vistas a mantener las playas y los lugares públicos de baño en las debidas condiciones de limpieza, higiene y salubridad.

Por tanto, tal y como anticipábamos al comienzo de este epígrafe, desde la perspectiva comunicativa gestionar una emergencia de estas características supondrá un gran desafío, atendiendo a diversas razones. En primer lugar, porque la comunicación humana de por sí es una actividad altamente compleja, porque a esta complejidad intrínseca, debemos añadirle las dificultades que se derivan de una situación de crisis y por último, debido a que las peculiaridades de la gestión de emergencias marítimas y

en concreto la confluencia de diferentes actores, puede significar diversidad de interpretaciones y puntos de vista que no favorecen lo más mínimo la generación de mensajes coherentes. Todos los aspectos mencionados determinan la gran complejidad del proceso de comunicación de un incidente mayor de contaminación marina. Esta circunstancia nos lleva a plantearnos una serie de cuestiones a las que trataremos de dar respuesta durante el transcurso de la investigación:

- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que deben constituir los pilares de una estrategia de comunicación capaz de enfrentarse a un proceso de tanta complejidad?
- ¿Cuáles son los planes o las actuaciones que nos permitirán alcanzar estos objetivos?
- ¿Nos permitirá la estrategia diseñada alcanzar el objetivo final que es conseguir una percepción positiva de la gestión de la emergencia?
- ¿Cuáles son los criterios que determinan el éxito?

Dado que las respuestas a las citadas preguntas constituirán la propia estrategia de comunicación que pretendemos diseñar en esta tesis doctoral, no nos pareció oportuno plantear hipótesis que pudieran aportar soluciones tentativas. Probablemente, la razón que nos conduce a esta circunstancia es el tipo de investigación que estamos llevando a cabo, ya que no vamos a tratar de analizar, explicar o describir un fenómeno, sino de diseñar una planificación de carácter práctico.

1.4 RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN.

Ya lo hemos mencionado y lo veremos con mayor profundidad en el Capítulo II, entre otras enseñanzas, se desprende de la teoría estratégica que todo proceso de definición de una estrategia, en cualquier área de conocimiento, consiste en el desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos⁵.

En nuestro estudio trataremos de identificar las acciones oportunas para gestionar una gran emergencia de contaminación marina y además, trataremos de que estas acciones sean merecedoras del adjetivo “estratégicas”. Para ello, entre otras características deberán estar diseñadas con el propósito de alcanzar unas metas

⁵STEINER G. (1998). *Planificación Estratégica, Lo que todo director debe saber*. CECSA, México.

determinadas que trataremos identificar. Recordemos la conversación entre Alicia y el gato en la película “Alicia en el País de las Maravillas”.

“¿Me podría decir cuál es el camino que debo seguir?- preguntó Alicia.
Eso depende de donde quieras ir –respondió el gato.
Es que no sé donde debo ir.
Entonces da igual el camino que escojas⁶”.

Era preciso saber a dónde queríamos ir y para ello debíamos enfrentarnos a nuestro primer reto: delimitar los objetivos estratégicos sobre los que construir nuestra guía de comunicación en sucesos de contaminación marina y las actuaciones oportunas para alcanzarlos. A tal fin, fue necesario establecer las diferentes aproximaciones y las fuentes y materiales documentales asociados a ellos, que permitirán adquirir una amplia visión del tema y diseñar una estrategia de comunicación integral.

Emprendimos un largo recorrido por el marco general de la comunicación de crisis y por las disposiciones legales donde se establecen los planes de contingencias para la gestión de grandes vertidos de hidrocarburo a la mar. A continuación, abordamos los estudios específicos sobre gestión de emergencias marinas: el análisis de los errores y aciertos cometidos durante anteriores catástrofes y por último, las recomendaciones de los organismos internacionales especializados en la materia. Hemos atendido, por tanto, a las facetas que mencionamos seguidamente.

Faceta 1: considerar el marco teórico referente a comunicación en situaciones de crisis y por tanto, las peculiaridades de la cobertura mediática y del tratamiento informativo de las mismas.

Faceta 2: tener en cuenta las pautas para gestionar la comunicación en un suceso de contaminación marina que vienen recogidas en el marco legal español.

Faceta 3: estudiar las mejores prácticas y las áreas de mejora que nos ofrecen otras experiencias previas y que nos permitirán no incurrir en los errores cometidos en accidentes anteriores.

Faceta 4: incorporar recomendaciones de organismos y proyectos internacionales que guarden relación con el proceso de comunicación durante un suceso de contaminación marina accidental.

⁶ L. CARROL. *Alicia en el País de las Maravillas*

Esta aproximación ambiciosa al estudio de los sucesos de contaminación marina accidental, conlleva una copiosa abundancia de fuentes y materiales documentales que nos ha exigido la aplicación de una técnica adecuada para estructurar y estudiar la documentación que es objeto de esta investigación. Los planteamientos de la teoría estratégica han representado una gran ayuda a este fin. Por ello, antes de comenzar con la búsqueda bibliográfica y el posterior vaciado científico de los documentos que atienden a cada de una de las facetas definidas anteriormente, hemos llevado a cabo un recorrido por la teoría estratégica (Capítulo II).

Así, tras acudir a diversas fuentes bibliográficas, hemerográficas y digitales, **hemos comenzado a estudiar los documentos con una mirada estratégica, tratando de identificar los objetivos de la gestión comunicativa** característica de los incidentes que nos ocupan y que iban a representar la base de la guía de ayuda que resultase de esta investigación.

En el estudio de la documentación asociada a la primera faceta, delimitamos el marco conceptual de la comunicación de crisis, a la vez que concretamos las terminologías que explicasen el campo a investigar (Capítulo III). La finalidad de esta aproximación, era por una parte establecer el significado de diferentes situaciones interrelacionadas y que habitualmente cuentan con múltiples características comunes cómo son las crisis, los conflictos y las catástrofes, y por otra, profundizar en las diferentes tipologías de crisis que sin duda determinan el enfoque más adecuado de la gestión.

Seguidamente, con el fin de conocer las recomendaciones de los expertos en comunicación de crisis, identificamos y analizamos un amplio espectro de publicaciones que permitieran profundizar de modo específico en todos los elementos del proceso comunicativo⁷ (Capítulo IV).

Como resultado del análisis emprendido en los capítulos III y IV, correspondientes a la faceta uno, hemos logrado una primera identificación de los objetivos estratégicos que posteriormente, hemos ido completando con el conocimiento adquirido en los capítulos V, VI y VII (Marco Teórico Específico).

El recorrido por el marco teórico específico lo hemos comenzado atendiendo a la faceta número dos, hemos revisado el marco legal de ámbito nacional e internacional vigente en la actualidad y los planes de contingencias recogidos en el mismo (Capítulo V).

⁷ Según Lasswell (1948): emisor, mensaje, canal, audiencia y efectos.

Estos planes establecen el operativo de respuesta ante incidentes de contaminación marina accidental internacionalmente y en nuestro país, tanto a nivel nacional como autonómico. Nos referimos en concreto al recientemente publicado Real Decreto que establece el Sistema Nacional de Respuesta y a los planes marítimos y terrestres que se desarrollan como consecuencia del mismo.

A continuación, de acuerdo con la faceta tres (Capítulo VI), hemos abordado la documentación que recoge las mejores prácticas y las áreas de mejora de otras experiencias previas. Para ello, hemos estudiado las publicaciones desarrolladas hasta la fecha en relación con dos incidentes paradigmáticos de la comunicación institucional y empresarial.

En primer lugar, hemos analizado el suceso de contaminación marina por hidrocarburo más significativo y también más mediático de la historia de nuestro país, el hundimiento del buque petrolero Prestige, frente a la costa gallega, en noviembre del año 2002.

A continuación, hemos abordado el mayor y más reciente de los vertidos accidentales de crudo a la mar, el producido como consecuencia del hundimiento de la Plataforma Petrolífera Deepwater Horizon en 2010 en el Golfo de México.

Por último, atiendo a la cuarta faceta de la investigación (Capítulo VII), hemos extraído las recomendaciones internacionales en materia de comunicación para el tipo de emergencias que nos ocupan, de guías o documentos de ayuda publicados por entidades de referencia en el sector marítimo como son: OMI⁸, EMSA⁹, US COAST GARD¹⁰ y otras organizaciones sectoriales de la industria del petróleo (IPIECA¹¹). En el mismo capítulo, hemos explorado el marco de los principales proyectos europeos

⁸ ORGANIZACIÓN MARÍTIMA INTERNACIONAL –OMI–: es un organismo especializado de las Naciones Unidas que promueve la cooperación entre Estados y la industria de transporte para mejorar la seguridad marítima y para prevenir la contaminación marina. Su sede se encuentra en Londres, Reino Unido.

⁹ AGENCIA EUROPEA DE SEGURIDAD MARÍTIMA –EMSA–: (European Maritime Safety Agency), con sede Lisboa, proporciona asistencia técnica y apoyo a la UE y a los Estados miembros en el desarrollo y la aplicación de las normas de la UE sobre seguridad marítima, contaminación por buques y protección marítima. También tiene responsabilidades en la prevención y la lucha contra los vertidos de hidrocarburos, el control de los buques y la identificación y el seguimiento de buques a larga distancia.

¹⁰ U.S. COAST GUARD. La Guardia Costera de Estados Unidos (en inglés: United States Coast Guard). Está orientada a la protección de los mares, los puertos y las fronteras marítimas

¹¹ IPIECA: International Petroleum Industry Environmental Conservation Association.

desarrollados sobre este tipo de incidentes y en concreto, hemos estudiado con detenimiento las conclusiones del proyecto AMPERA.

EL análisis del material documental correspondiente a cada una de las facetas, nos ha permitido **construir de forma acumulativa, capítulo a capítulo, la serie de objetivos estratégicos** que se muestran al finalizar el Capítulo 7.

Adelantábamos al principio de este apartado, que una vez desarrollada la fase teórica de la investigación, comenzaría la fase experimental. Durante esta segunda etapa hemos tratado de complementar el alcance de los resultados derivados del recorrido teórico que acabamos de describir, con la experiencia de aquellos a los que se dirige nuestra investigación. Es decir de los interlocutores representativos de diversos organismos que han liderado las operaciones de respuesta ante una catástrofe ecológica semejante.

En el siguiente epígrafe se recoge una breve introducción al planteamiento empírico de esta Tesis Doctoral que desarrollaremos con mayor detenimiento en el Capítulo VIII.

1.5 INTRODUCCIÓN AL PLANTEAMIENTO METODOLOGICO DE LA FASE EMPÍRICA

Conscientes de que la definición de la metodología acertada era un factor clave para el éxito de la investigación, durante el desarrollo de esta tesis doctoral hemos seguido los pasos que requiere cualquier proceso de investigación científica que pretenda ajustarse a los supuestos de sistematicidad, comprobación y objetividad.

Tal y como plantea Karl Popper en su obra “Conocimiento objetivo. Un enfoque evolucionista”,¹² la vida es resolución constante de problemas, y es precisamente al tratar de resolver las problemáticas cuando surge el conocimiento, el cual acarrea inexorablemente nuevos problemas, encontrándonos en un permanente círculo, en donde el desarrollo del conocimiento consiste en ir corrigiendo el anterior.

En apartados anteriores, hemos seleccionado el problema al que pretendíamos dar una solución y siguiendo con el desarrollo conceptual de la investigación hemos establecido nuestro objetivo y las preguntas de investigación. Una vez concluida esta tarea, hemos tratado de identificar y aplicar las técnicas oportunas para obtener nuevos conocimientos y buscar respuestas realistas a los problemas planteados.

¹² POPPER K. (1974) *Conocimiento objetivo. Un enfoque evolucionista*. Madrid. Tecnos

Atendiendo a las características de público y acumulativo del método científico, hemos comenzado apoyándonos en los conocimientos previos de la investigación disponible. Así, tal y como lo hemos descrito en el epígrafe anterior, en la primera fase de nuestra investigación o fase teórica hemos emprendido un largo recorrido por los diversos campos que atraviesan nuestro objeto de estudio. Gracias a esta fase de nuestro trabajo hemos conseguido acotar la extensión del objeto a investigar, hemos valorado la relevancia del mismo y hemos intentado recoger la información necesaria para diseñar la fase empírica de la tesis doctoral.

Adicionalmente, basándonos en las recomendaciones de la teoría estratégica, que determina que todo proceso de definición de una estrategia, en cualquier área de conocimiento, se basa en el desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, durante nuestra aproximación teórica hemos identificado los objetivos estratégicos que constituirán los cimientos sobre los que construir los resultados de esta tesis doctoral.

Tras esta definición de los objetivos, hemos comenzado un profundo proceso de reflexión (que desarrollamos en el Capítulo VIII) para seleccionar la metodología que nos permitiera llevar a cabo una valoración de los mismos, de su adecuación y suficiencia, además de ayudarnos a la hora de trazar las sendas que nos conducirán a alcanzarlos.

La selección de la técnica más adecuada a este fin, ha pasado por enfrentarse al sempiterno debate entre lo cuantitativo y lo cualitativo¹³ (Vallés, 1997). Conscientes de que la autentica clave a la hora de seleccionar una u otra metodología, no residía en una mera preferencia, se trataba de decantarse por aquella opción que nos permitiera lograr la información necesaria para evolucionar en la obtención del conocimiento deseado.

Recordamos que habitualmente en ciencias sociales se diferencia entre métodos cualitativos y los cuantitativos. Así, en el ámbito cualitativo se incluyen las técnicas basadas en los individuos como la observación etnográfica, los grupos focalizados, las entrevistas abiertas o en profundidad o las historias de vida. También se incluyen en este grupo las técnicas centradas en el texto o en los mensajes como el análisis retórico, análisis narrativo, análisis de discurso¹⁴, análisis semiótico o análisis crítico entre otros (Neuendorf, 2002)¹⁵.

¹³ VALLÉS, M.S (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexiones metodológica y práctica profesional*. Madrid. Síntesis.

¹⁴ NUÑEZ LADEVÉZE, L. (1994) *Teoría y práctica de la construcción del texto*. Barcelona, Ariel

Por otro lado, las técnicas de carácter cuantitativo más empleadas en comunicación son el análisis de contenido, la investigación experimental y la utilización de cuestionarios aplicados a la investigación por encuesta.

La aproximación cuantitativa se centra en el análisis de datos numéricos, la relación entre diferentes variables y el uso de diversos procedimientos estadísticos. Sin embargo, aunque la investigación cualitativa también parte de un análisis sistemático, no persigue el control de variables sino en estudiar la experiencia subjetiva de los individuos. Por tanto, se admite una menor estructuración en el proceso de recogida de datos, con la finalidad de lograr una comprensión más amplia del sentido que cada sujeto investigado atribuye al problema que representa el objeto de estudio.

En el transcurso de nuestro trabajo hemos estudiado diversas aproximaciones al fenómeno de la comunicación estratégica que según ciertos autores: Oliveira y De Paula (2008)¹⁶ y Alberto Pérez (2001) contará con una serie de singularidades, como por ejemplo: estar estructurada en función de unas metas; materializarse en acciones comunicativas; no solo hablar / difundir sino también escuchar / dialogar; buscar más la articulación que la persuasión; la conectividad que la difusión; compartir y armonizar nuestras percepciones y valores más que imponer los nuestros; servir de lugar de encuentro y generación de significación y de sentido compartido y espacio.

Otros autores apuestan por un planteamiento participativo como forma de aproximación a la actuación estratégica. Así Habermas¹⁷ defiende que una decisión solo es estratégica cuando en el cálculo que hace el decisor para elegir entre una u otra alternativa de acción tiene en cuenta la eventual participación de otros agentes (personas, fuerzas o sistemas) que en su intervención pueden modificar el resultado.

También, Felipe Nieves afirma: “La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina él como se pretende lograr los objetivos” (Nieves, 2010)¹⁸

¹⁵ NEUENDORF, K.A. (2002) *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, CA: Sage

¹⁶ OLIVEIRA, I. L. y DE PAULA, M. A. (2008): *O que é comunicação nas organizações?* São Paulo: Paulus.

¹⁷ HABERMAS, J. (1973): *The Theory of Communicative Action. Volumen II: Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reasoning*. Boston: Beacon Press. Edición en castellano (1987): *Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalidad social*. Taurus: Madrid.

¹⁸ NIEVES F. (2010) disponible en: <http://www.comunicacionestrategica.pe/2010/02/que-es-comunicacion-estraegica.html>

El nexo entre estas aproximaciones es la puesta en común, la interacción y el diálogo. Estas características necesarias para la construcción de un planteamiento estratégico nos llevaron a optar por una metodología interactiva que permitiera extraer el conocimiento, analizar las reacciones y descubrir las posiciones de los expertos ante diversas actuaciones y objetivos. Todo ello, en un proceso abierto sin los condicionantes o restricciones que puede llevar consigo una metodología de carácter cuantitativo.

Por tanto, tras este proceso de análisis y reflexión decidimos que la metodología idónea para acometer nuestro trabajo sería la metodología cualitativa de entrevistas en profundidad. En el capítulo VII profundizaremos en esta cuestión y trataremos de reconstruir el proceso de decisión.

En definitiva, podemos afirmar que nuestro trabajo se plantea en dos fases. En la primera, se acometerá un amplio recorrido por la teoría de comunicación de crisis y por los estudios específicos de gestión de emergencias de contaminación marina. Este estudio se llevará a cabo desde una perspectiva estratégica, y por tanto, se orientará hacia la búsqueda de los objetivos sobre los que construir la estrategia de comunicación en grandes incidentes de contaminación marina resultante de esta investigación.

Por su parte en la segunda fase, atendemos a una de las características clave de toda acción estratégica: “tener en cuenta las posibles reacciones y decisiones de terceras personas” (Pérez, 2012). Por ello, y por el hecho de que todo planteamiento estratégico se debe construir a partir de la participación y el diálogo, nos centraremos en la metodología de entrevistas en profundidad. Esta técnica nos permitirá recoger el conocimiento necesario para la valoración de los objetivos estratégicos previamente identificados, cuestionar su necesidad y si es necesario definir otros nuevos. Por último, las entrevistas nos ayudarán a establecer de los planes o actuaciones que permitirán alcanzar dichos objetivos y que conformarán la estrategia de comunicación resultante de esta tesis doctoral.

1.6 ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL

Al objeto de clarificar la estructura de la tesis doctoral, resumimos seguidamente el contenido del presente documento.

En primer lugar, nos adentramos en el recorrido teórico o descriptivo que emprendemos desde el capítulo II hasta el capítulo VII. Los primeros capítulos (II a IV)

corresponden al marco teórico general y los siguientes (V a VII) al marco teórico específico.

El marco teórico general comienza con el capítulo II, en el que abordamos la teoría estratégica, a la vez que describimos la aproximación a los conceptos centrales de esta investigación: comunicación y estrategia. Adicionalmente, recorreremos los estudios relativos al punto de encuentro entre ambos parámetros: el fenómeno denominado “comunicación estratégica”.

En el capítulo III llevamos a cabo la delimitación conceptual que nos permitirá aproximarnos al marco teórico general de la comunicación de crisis (Cap. IV).

A continuación, nos adentramos en el marco teórico específico de la materia que nos ocupa y que describimos seguidamente. En primer lugar, En el capítulo V revisamos el marco legal establecido en España para la gestión de los incidentes que son objeto de este estudio y las pautas que aportan para la gestión comunicativa, no olvidemos que el resultado de esta investigación debe adecuarse a la legislación en vigor.

Seguidamente, abordamos las lecciones aprendidas en dos importantes sucesos de contaminación marina (Cap. VI). Y por último, realizaremos una aproximación a las recomendaciones internacionales para gestionar la comunicación en incidentes de contaminación marina (Cap. VII). Esta primera etapa concluye con una primera aproximación a los objetivos estratégicos.

Tras finalizar la fase teórica, comenzamos la fase empírica de la investigación. Para ello, se recoge en el capítulo VIII el diseño metodológico, el proceso de decisión que conduce a la selección de la técnica de entrevistas en profundidad y la justificación de su idoneidad para llevar a cabo un planteamiento estratégico del problema al que pretendemos dar respuesta.

A continuación, en el capítulo IX, podremos encontrar los aspectos más relevantes que se deducen de cada entrevista, recogidos en el informe final que sintetiza el conocimiento adquirido en la fase empírica de la investigación. Así llegamos al capítulo X, donde se plasman los resultados de la investigación en forma de guía para el establecimiento de una estrategia de comunicación ante incidentes de contaminación marina por hidrocarburo.

Finalmente, en el capítulo XI hemos incluido una reflexión final sobre las conclusiones de todo el proceso investigativo. Terminamos con la relación detallada de todas las fuentes consultadas (Cap.XII)

MARCO TEÓRICO GENERAL

II TEORÍA ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN

Aunque el actual pensamiento dominante desarrollado desde el ámbito de la gestión empresarial puede hacernos pensar que todo lo que es estrategia tiene que ver únicamente con la empresa y la economía, la teoría estratégica entendida como el conjunto de políticas, planes o pautas para conseguir determinados objetivos clave es aplicable a una importante variedad de disciplinas, entre ellas la comunicación y en concreto la comunicación de crisis.

En el próximo capítulo, veremos que las crisis son acontecimientos de gran impacto, en los que es difícil identificar los mecanismos de resolución idóneos y cuya gestión no puede dejarse al albur de la improvisación. Al igual que en cualquier planteamiento estratégico, las situaciones de crisis requieren una actitud previsora y planificada que vaya más allá de la propia intuición. Alberto Pérez (2001) establece los siguientes requisitos a los que debe ajustarse una acción para ser considerada estratégica:

- que haya sido concebida para alcanzar una determinada meta o futurible;
- que el sujeto que toma las decisiones se encuentre en una situación de incertidumbre;
- que en su elección el sujeto haya actuado anticipadamente;
- que al hacerlo haya tenido en cuenta las posibles reacciones y decisiones de terceras personas;
- que se hayan evaluado las diversas rutas alternativas que supuestamente conducen al futuro deseado (meta);
- y elegido una, que es la que se ejecuta¹⁹.

Haciendo un paralelismo con las situaciones de crisis, podemos afirmar que el sujeto que toma las decisiones (el gestor de la crisis o en nuestro caso el responsable de comunicación) se encontrará sin duda en una situación de incertidumbre. Por tanto, se enfrentará al suceso desde una posición ventajosa si ha actuado anticipadamente, si ha considerado las condiciones del entorno y si además ha valorado diversas opciones

¹⁹ ALBERTO PÉREZ, R. (2001): *Estrategias de comunicación*. p-672 Barcelona: Ariel.

para alcanzar sus metas antes de optar por una definitiva. Es decir, si ha actuado desde un planteamiento estratégico.

De acuerdo con esta aproximación los objetivos sobre los que se diseñará nuestra estrategia y los planes que los desarrollan, representan un factor clave y tratar de delimitarlos marcará el rumbo de esta investigación.

Pero para llevar a cabo esta tarea de una forma sistemática, antes de adentrarnos en el cuerpo de la investigación, debemos emprender un recorrido sobre los estudios que abordan los conceptos centrales del estudio: estrategia y comunicación y las conexiones entre ambos.

2.2 ESTRATEGIA, COMUNICACIÓN Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia y comunicación son los dos campos que constituyen nuestro objeto de estudio y que trataremos de delimitar conceptualmente en el presente capítulo, primero de manera individual y a continuación, buscando el punto de encuentro entre ambos.

Para ello, nos hemos inspirado, entre otros autores, en la obra sobre estrategias de comunicación del consultor, docente y escritor Roberto Alberto Pérez, por su interés en el ser humano relacional, en la capacidad estratégica y comunicativa que forma parte de esa humanidad y en el enfoque de ambas capacidades bajo el prisma de la complejidad al que nosotros mismos nos referíamos en las preguntas de investigación de esta Tesis Doctoral²⁰.

Atenderemos a la visión del pensamiento estratégico que apunta a la comunicación como objeto de cambio, pasando de una concepción lineal de la comunicación a una concepción de complejidad. De la comunicación como proceso informativo a la comunicación como lugar de encuentro, hibridación y transformación. Como el espacio del que surgen nuevas estrategias y en el que se reconfigura nuestra visión del mundo y también nuestra trama relacional.

²⁰ Recordemos que en nuestro planteamiento inicial sumábamos a la complejidad propia del fenómeno de la comunicación aquella que se añade en las situaciones de crisis y en concreto en las crisis que se derivan de episodios de contaminación marina accidental.

Recogemos a continuación nuestro recorrido por los senderos específicos de la comunicación estratégica, a los que hemos llegado tras una aproximación previa a los estudios sobre estrategia y comunicación.

2.3 TEORIA ESTRATÉGICA

2.3.1 El significado de las palabras “Estrategia” y “Estratégico”

El uso de la palabra estrategia se ha popularizado considerablemente. Así, en el lenguaje común suele designar el “cómo” se logra una meta y por tanto se entiende por “estratégico” aquello que sirve para lograr objetivos. Otras acepciones se refieren a aquello que es muy relevante, a las decisiones que se adoptan a medio o a largo plazo o a aquellas que se toman al nivel directivo más alto.

El término estrategia aparece en Grecia y significa liderar la tropa. Por su parte en China, Sun Tzu en primer lugar empleó (Ji) que en chino arcaico tiene un sentido más amplio, pues añade el concepto proyecto, plan, idea, estratagema, táctica, artimaña, truco.

Pero si esos fueron sus orígenes, según pasaron los siglos y evolucionaron diversas teorías, fueron surgiendo otras concepciones: la estrategia como anticipación, decisión, método, posición/ventaja; marco de referencia; perspectiva/visión; discurso y lógica de acción; y como relación con el entorno (Mintzberg,1987)²¹, (Hax, 1990)²².

“Respecto al adjetivo “estratégico” y qué cualidades traslada al sustantivo al que califica, hoy podemos decir que una acción se considera “estratégica” cuando cumpla al menos ciertos rasgos. Estos rasgos han variado a lo largo del tiempo, pero si nos fijamos en sus constantes encontraremos al menos cinco:

a) que haya sido concebida para alcanzar una determinada meta o escenario futuro;

²¹ MINZBERGT, H. (1987): “Five Ps for Strategy”, *California Management Review*. Reproducido en MINTZBERG, H. y QUINN, J. B. (1992): *The Strategy Process*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall International, pp 12-19.

²² HAX, A. (1990): “Redefining the Concept of Strategy and the Strategy Formation Process”, *Planning Review*, 18(3), pp. 34-40.

- b) que en su elección el sujeto haya actuado anticipadamente;
- c) que haya tenido en cuenta las reacciones y decisiones de terceras personas;
- d) que se hayan evaluado las diversas rutas alternativas que supuestamente conducen a ese futuro deseado;
- y e) que se haya elegido una” (Pérez, 2012)

A esta definición Pérez le añade otras características adicionales cuando se trabaja desde los nuevos paradigmas: reconfiguración del patrón de conectividad, articulación de percepciones, encuentro, emergencias, etc.

Rastrear el origen del concepto aportará una mayor comprensión del mismo que es necesaria dado que esta perspectiva marcará el enfoque investigativo del presente trabajo. Para ello, debemos realizar una aproximación a las diversas fases de su evolución que describimos seguidamente.

2.3.2 Fases de la innovación estratégica

El recorrido por los tres grandes paradigmas de la teoría estratégica: el militar, el científico/matemático y el económico o de la dirección de empresa, sus conceptualizaciones y su relación con la comunicación, nos han aportado pautas definitivas para el diseño de esta investigación. Aunque, hoy en día el paradigma económico continúa siendo el dominante, a la hora de enfrentarse a un planteamiento estratégico nos ha resultado de gran utilidad realizar un recorrido por la evolución de esta técnica, dado que de cada etapa se desprenden enseñanzas interesantes.

Veremos en los próximos capítulos como inevitablemente debemos abordar el concepto “conflicto” a la hora de delimitar la concepción de “crisis”. La conexión es tan estrecha que algunos investigadores, como el sociólogo Gonzalo Parente interpretan la crisis como un caso particular del conflicto. Pues bien, de nuevo el conflicto juega un rol trascendental en el estudio de la teoría estratégica.

Esta teoría ha venido evolucionando hasta nuestros días, desde la concepción militar (Sun Tzu), referida al arte de dirigir los conflictos armados, para extenderse después a todo tipo de conflictos y llegar finalmente hasta las nuevas teorías donde se concibe como el arte del consenso. Los primeros escritos sobre teoría estratégica se remontan al siglo V a. C. en China y Grecia conciben la estrategia en su concepción militar como

el arte de dirigir los conflictos armados, la defensa de las naciones y la disuasión potencial o real de sus supuestos enemigos. La estrategia era una disciplina militar y los grandes generales la redefinían según su talento. El Ejército era el modelo de organización a seguir y la unidad de doctrina y de jerarquía eran los pilares de la fuerza. En este esquema la comunicación jugaba un triple papel: la unidad de la voz de mando; la importancia del engaño; los símbolos y su poder psicológico.

A finales del siglo XIX y principios del XX la estrategia salió por primera vez del ámbito militar para aplicarse a otros conflictos sin violencia y a otras áreas del conocimiento. La idea de que existen otro tipo de conflictos aparte de la guerra y que la fuerza no es la única forma de resolverlos, terminó ubicando la estrategia en el dominio de la inteligencia y permitiendo su aplicación a otros campos como puede ser la política, la sociología o la economía.

En este contexto, el hombre es concebido como un resolutor de conflictos con la finalidad de alcanzar sus metas y para ello debe adoptar un conjunto de decisiones estratégicas.

Según Pérez: “Dos factores tienen una especial incidencia en la extensión del conflicto militar al conflicto civil: la desvinculación de la estrategia del uso de la fuerza y la extensión de la estructura de la situación de conflicto del campo militar a otras áreas de la vida social sin violencia necesaria. Así la estrategia comenzó a abarcar cualquier actividad humana en la que se diesen ciertos factores tales como: la persecución de objetivos en situaciones conflictivas; la participación de otras personas que con su intervención puedan perjudicar la consecución de dichas metas; la posibilidad de elección de diferentes alternativas de acción” (Pérez, 2012)

En definitiva, Pérez sintetiza esta concepción analógica de la estrategia diseñada para la resolución ventajosa de los conflictos civiles, de la siguiente forma:

“El enfoque analógico de la estrategia facilita principios, reglas y métodos para adoptar estrategias. En ese contexto, las estrategias son la concreción de ese pensamiento en decisiones específicas y representan la lógica y el curso de la acción que cada actor social adopta sobre una situación dada. Traducibles en planes de operaciones concretos que se suponen van a permitir la administración / conducción de los recursos humanos y materiales disponibles hacia unos objetivos previamente determinados”

La primera teoría científica de la estrategia vino de la mano del matemático de origen húngaro John Von Neumann²³. El autor de la denominada teoría de juegos ubica a la

estrategia en la Teoría de la Decisión y nos aporta un primer concepto científico de estrategia. En palabras del autor:

“El conjunto de las decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o la naturaleza”. (J. Neumann, 1944)

La estrategia es la suma de las tácticas y las tácticas son paquetes de decisiones. Cuando con una única decisión se resuelve un problema, la estrategia se denomina pura, algo infrecuente en la vida real donde lo normal es que haya que combinar diferentes tácticas y estrategias, entonces la estrategia es mixta.

Encontramos aquí un elemento importante para nuestro discurso, pues nos dice que no todas las decisiones son estratégicas: una decisión solo es estratégica cuando en el cálculo que hace el decisor para elegir entre una u otra alternativa de acción tiene en cuenta la eventual participación de otros agentes (personas, fuerzas o sistemas) que con su intervención pueden modificar el resultado (Habermas, 1973)²⁴. Algo que tendremos que tener en cuenta, pues si aplicamos este principio a la Comunicación resultaría que todas las comunicaciones serían estratégicas pues en todas se tiene en cuenta al receptor y sus posibles reacciones.

La teoría de los Juegos nos aportó conceptos e instrumentos de alto valor: sus modelos lógico-analíticos, la visión situacional de la estrategia, el concepto de juego y jugador. Pero a pesar de sus grandes logros, no se debe ocultar su principal limitación: su pretensión de exactitud matemática que distorsiona la realidad o la limita. Por tanto, las conceptualizaciones del paradigma matemático de la estrategia según Pérez serían:

“La teoría estratégica, en su concepción neumanniana, es la disciplina que ha hecho de las decisiones ante la incertidumbre estructurada su objeto de estudio. Esta teoría nos aporta, métodos de análisis y de cálculo para adoptar decisiones precisas y seguras. Una guía normativa para identificar estrategias dominantes como. Las “estrategias” concretas producto de esos procesos decisorios son entendidas en la teoría como: “el conjunto de tácticas “ o si se prefiere como “el conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o la naturaleza”

²³ VON NEUMAN, J. y MORGENSTERN, O. (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton.

²⁴ HABERMAS, J. (1973): *The Theory of Communicative Action. Volumen II: Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reasoning*. Boston: Beacon Press. Edición en castellano (1987): *Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalidad social*. Taurus: Madrid.

Diez años después de la publicación de la teoría de juegos, en 1954, se inicia una nueva fase de innovación estratégica, esta vez desde la perspectiva de la gestión empresarial y de la mano de las escuelas de negocios.

En 1954 Peter Drucker propone por primera vez el concepto de “decisión estratégica”²⁵ cuando después de analizar la experiencia de importantes compañías de la talla de IBM, General Motors, General Electric, Sears Roebuck, concluye que las compañías de mayor éxito son aquellas que saben establecer sus objetivos estratégicos.

La estrategia se impregnó de la racionalidad cartesiana: actores racionales; analistas estratégicos, etc. Tal vez por eso o por su origen económico tampoco le ha interesado la comunicación, solo la información, y hubo que esperar a los años ochenta para que la comunicación entrase con fuerza en la gestión de la mano de la estrategia de diferenciación de Michael Porter (1980)²⁶. Se había producido la conexión entre la dirección estratégica y la comunicación.

Aunque este es el paradigma dominante hoy en día y la estrategia ha pasado a ocupar un lugar cada vez más destacado en los negocios, la política y la academia, surgen diversidad de críticas tanto desde los profesionales de la gestión empresarial, como de otros ajenos a este entorno.

1994 fue el año de la primera ola de críticas: Henry Mintzberg (1994)²⁷; Paul Ormerod (1994)²⁸ y Prahalad y Hamel (1994)²⁹. Se crítica el paradigma funcionalista; la rigidez de la planificación estratégica; la falta de ética; la desorientación del Management Estratégico; la pretensión de conocimiento y la debilidad teórica; el carácter elitista y la desvinculación entre estrategia y la práctica profesional de los altos ejecutivos.

²⁵ DRUCKER, P. F. (1954): *The Practice of Management*. Harper & Row.

²⁶ PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press. Edición en castellano (1982): *Estrategia competitiva*. México: CECSA. PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

²⁷ MINZBERGT, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hemel Hemstead: Prentice Hall International.

²⁸ ORMEROD, P. (1994): *The Death of Economics*. London: Faber and Faber.

²⁹ PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1994): “Strategy as a field: Why Search for a New paradigm”, *Strategic Management Journal*, 15, pp. 5-16. Traducción española: *Enci-clopedia práctica del Management*, nº 2, Expansión/Harvard Deusto.

“Aunque son numerosas y ruidosas las voces que reclaman un nuevo paradigma organizativo, no se ha pedido también un nuevo paradigma de una nueva estrategia. Creemos sin embargo, que la forma que tienen muchas empresas de plantear su estrategia está tan anticuada y es tan perniciosa como la forma que tienen de organizarse” (Prahalad y Hamel, 1997)

Los expertos denuncian que una buena parte de las estrategias fracasan. Advierten de que muchas de las críticas que se hacen a la estrategia construida desde la perspectiva de la gestión empresarial, no son tanto problema de la teoría, sino de quienes la aplican, incapaces de adaptar los postulados estratégicos a su propia realidad. Es decir, sostienen que el problema no está en las teorías sino en saber contextualizarlas adecuadamente por parte del estratega de la organización.

Así, los creadores del cuadro de mando Kaplan y Norton (2004)³⁰ dieron respuesta a otra de las grandes dificultades que identifican los expertos a la hora de implementar una estrategia: la ruptura entre directivos y ejecutivos. Norton y Kaplan supieron ver que un sistema de medición que permitiera traducir la estrategia a términos operativos y parámetros manejables, podía solucionar el problema de cómo manejarla y ponerla en marcha.

Son muchos los autores que están pidiendo una reformulación del pensamiento estratégico.

“Necesitamos una teoría estratégica menos estratégica y más hermenéutica, menos racional y más relacional” (Pérez, 2001). La respuesta se conoce hoy en día como “La nueva teoría estratégica” (NTE) y se concreta en el libro “Hacia una teoría general de la estrategia³¹” (Pérez, Massoni, 2009).

Esta nueva teoría enfoca la estrategia desde la comunicación: “La NTE es una teoría general de la estrategia y no solo militar o empresarial; trabaja desde un nuevo paradigma científico: la complejidad; tiene un nuevo sujeto: el ser humano relacional; mira las situaciones sociales desde una nueva perspectiva dialogante. Una teoría articuladora necesitaba un sistema de articulación y lo encuentra en la comunicación. Ya no se trata de una conexión: es una alianza” (Pérez, Massoni, 2009).

³⁰ KAPLAN, R. y NORTON, D. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

³¹ ALBERTO PÉREZ, R y MASSONI, S. (2009): *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel.

El recorrido sobre la teoría estratégica, partiendo de su origen como herramienta de gestión de conflictos armados y más tarde civiles, donde el hombre es concebido como un resolutor de conflictos para alcanzar unas metas a través de unas decisiones estratégicas, nos reafirma en nuestra elección de esta perspectiva para abordar una situación de crisis que en definitiva –y según apuntan un número importante de expertos (capítulo III)- es una forma más de conflicto.

2.4 EL FENÓMENO DE LA COMUNICACIÓN

La capacidad de comunicación de los seres humanos es tan antigua y común como su propia existencia. Sin embargo, probablemente debido al carácter multidisciplinar de su estudio y, en consecuencia, de las diferentes aproximaciones y enfoques que han condicionado la mirada de los autores podemos encontrar concepciones muy diversas.

Precisamente en relación con este hecho, en los setenta Wilbur Schramm³² enfatizaba dos hechos: la convergencia multidisciplinar y la decepción siguiente:

“La teoría y la investigación de la comunicación han atraído el interés de psicólogos, antropólogos, estadistas, economistas, matemáticos, historiadores y lingüistas; los hombres dedicados a estas disciplinas científicas y a otros campos han contribuido a la comprensión de la comunicación. Es una encrucijada por la que muchos han pasado, pero en la que pocos se han detenido”.

Al enfoque multidisciplinar debemos añadir el carácter multifuncional que puede cumplir este fenómeno: cohesionar, educar, informar, persuadir, seducir, motivar, etc. Todas ellas funciones que han otorgado hasta fechas recientes un enfoque instrumental de la comunicación. Además, sostiene que hay una tendencia de adjetivar la comunicación de persuasiva, propagandística, educativa, política, pública o de estrategia. (Pérez, 2012)

En los setentas, partiendo de una distinción clásica (Morris, 1938; Carnap, 1942) se hablaba de tres grandes corrientes: sintáctica, semántica y pragmática con sus respectivas conceptualizaciones.

³² SCHRAMM, W. (1973): “Investigación de la comunicación en los Estados Unidos”, en SCHRAMM, W. (comp.) *La ciencia de la comunicación humana*. México: Roble

- Para la corriente sintáctica derivada de la Teoría de la Información, la comunicación es un “proceso” y la información una “medida”.
- Para la corriente semántica la comunicación no sólo transmite nuevos datos (informaciones) sobre el entorno, sino que les da un sentido y un significado. Nos habla así de la sociedad como un espacio cultural y semiótico y del hombre como intérprete y constructor de su propia realidad.
- Para la corriente pragmática derivada del giro retórico la comunicación es una forma de acción: la acción comunicativa.

La tendencia actual trata de romper con las categorizaciones clásicas, como son: (a) la idea de que la comunicación es algo que un emisor hace a un receptor. Propio de la aproximación sintáctica heredada de la teoría de la información. Una teoría pensada para la transmisión de mensajes entre máquinas (telégrafo) y alejada del fenómeno esencialmente impreciso, contextual y social de la comunicación humana (Pérez y Massoni, 2009).

Los estudios comunicacionales que se están desarrollando en estos últimos veinte años rebasan las concepciones clásicas. Dos corrientes merecen nuestro interés dado que rompen con la perspectiva lineal que se defendía anteriormente: las teorías de la reducción de la incertidumbre, y especialmente el interaccionismo.

La teoría de la reducción de la incertidumbre que sostienen Charles Berger y Richard Calabrese (1975)³³ propone que: “cuando dos extraños se encuentran, su principal preocupación es reducir la incertidumbre o acrecentar la predictibilidad de sus conductas y la de los demás en la interacción.”

Esta actitud permite generar anticipaciones de la respuesta del otro a una acción determinada y en ese sentido viene a coincidir con el principio deductivo de Kelly³⁴, quien señala que las personas “se dedican a la predicción”. Lo que significa que en nuestra comunicación interviene en gran medida una anticipación y una planificación consciente.

³³ BERGER, Ch. y CALABRESE, R. (1975): “Towards a developmental theory of inter-personal communication”, *Human Communication Research*, I.

³⁴ KELLY, G. (1979): *The Psychology of Personal Constructs*. New York: Norton.

Adicionalmente, el interaccionismo comulga con una visión compleja de la comunicación, que interpreta como un proceso macrosocial (J. Ibáñez, 1990³⁵).

Recordemos que Aranguren³⁶ afirmaba que si bien la palabra comunicación significa puesta en común, la ciencia de la comunicación la toma en el sentido más restringido de la comunicación de mensajes. Sin embargo, la tendencia de hoy en día amplía la mirada que estaba ciertamente centrada en los mensajes y se comienza a examinar a la comunicación como un circuito de acaecimientos vinculados que involucran a personas que se encuentran en el campo perceptual del otro, personas en interacción.

“Al igual que la Estrategia, la Comunicación también se ha encarnado y ha dejado de ser instrumental para ser constituyente de nuestra humanidad, pero también de nuestra trama vital. Deja de ser transmisión para pasar a ser una categoría de la acción. Deja de ser algo que un emisor hace a un receptor para ser el espacio de encuentro de nuestro yo con su entorno, de construcción de nuestro mundo y de relación con nuestros semejantes. Deja de ser un sistema unidireccional para ser un sistema interactivo, relacional y social de hibridación y transformación entre las alteridades presentes en cada situación. Un sistema que nos permite generar significación conjunta, articular nuestras diferencias y configurar nuestra trama social presente y futura. Cuando se habla de la comunicación como el sistema en que los seres humanos se crean a sí mismos en su devenir, se está estableciendo una conexión clara con la Estrategia” (Pérez, 2012)

El enfoque que hemos descrito en estas últimas corrientes se ajusta a la perspectiva de complejidad con la que, en nuestra opinión, debemos aproximarnos a la estrategia comunicativa en momentos de crisis por varias razones. En primer lugar: por el hecho de que gira en torno a la deducción, la predicción, la planificación y la anticipación, todos ellos aspectos inherentes a una actuación estratégica. Y en segundo lugar, debido a que nos aparta de la visión lineal, meramente informativa de la comunicación y centrada en el mensaje para sumergirnos en un macro sistema de relaciones e interpretaciones mucho más próximo a nuestra realidad y necesario para llevar a cabo un planteamiento estratégico adecuado.

³⁵ IBÁÑEZ, J. A. (1990): “Nuevos avances en la investigación social (La investigación social de segundo orden)”, *Antropos*, nº 22.

³⁶ ARANGUREN, J. L. (1975): *La comunicación humana*. Madrid: Guadarrama

2.5 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

En los recorridos anteriores ya hemos delimitado los conceptos de Estrategia y de Comunicación, nos toca ahora explorar sus conexiones y para ello, comenzaremos abordando el significado que diferentes estudios atribuyen a la comunicación estratégica

Tal y como afirmaba el General Alonso Baquer³⁷, la idea de que la estrategia es necesaria para la comunicación no es nueva:

“Desde los primeros actos de propaganda política hasta nuestros días, pasando por la concepción aristotélica de la retórica, los hombres han intentado mejorar su posición relativa utilizando estrategias y métodos de comunicación. De hecho, todos estaríamos de acuerdo en que, sin estrategia, nuestras palabras y demás actos comunicativos perderían gran parte de su eficacia, pues no basta transmitir lo que se piensa, sino también pensar lo que se transmite”. (Alonso Baquer, 2001)

Sus primeros usos fueron relativos a la publicidad. Se hablaba de Estrategias Publicitarias: “Advertising management” de Borden y Marshall (1959); “The strategy of Desire” de Dichter (1960); “Estrategias publicitarias” de Bogart (1967); “Elaboración del mensaje publicitario”, de Cristóbal Marín (1971); “Estrategia publicitaria y de Marketing”, de Audy (1973); “Advertising Management” de Aaker (1975); “La eficacia de la publicidad ante las actitudes de los consumidores” de Alberto Pérez y Suso (1977); “Estrategias publicitarias” de Alberto Pérez y Martínez Ramos (1981); “Strategic Advertising Campaigns” (1979) y “Essentials of Advertising Strategy” (1981) de Schultz.

En la mayoría de estos textos la estrategia publicitaria es entendida como una idea rectora que da sentido al conjunto de acciones y de esta forma, potencia el poder de la comunicación.

De la publicidad, la estrategia pasa a las relaciones públicas, un término que en aquel contexto podría entenderse por comunicación corporativa. Se desarrolla una literatura en este campo: (Cutlip y Center, 1952); (Gruning y Hunt, 1984); (Boyry, 1989); (Botan y Hazleton, 1989); (Wilcox, Cameron, Ault y Agee, 1989); (Kendall, 1997); (A. Arceo Vacas, 1999) o (Steyn, 2003).

³⁷ ALONSO BAQUER, M. (2000): *¿En qué consiste la estrategia?* Madrid: Ministerio de Defensa.

Llegamos así a unos años noventas en los que el término estratégico aparece por doquier ligado a la comunicación. Y aunque en ese momento no se habían publicado trabajos de fondo que lo soportasen, todo indicaba que no se trataba de una tendencia pasajera y que la comunicación estratégica había venido para quedarse.

A la hora de concretar cuáles son los rasgos que definen la comunicación estratégica (Pérez, 2012) apunta varias posiciones diferenciadas:

- Aquellos que utilizan la expresión comunicación estratégica pero no se preocupan por explicar qué aporta a la comunicación dicho calificativo. Se limitan a poner “estratégica” donde antes decía “persuasiva” o no decía nada. Pareciera que con ello pretenden dar una idea más actual y moderna no tanto de la comunicación como de sí mismos.
- Otro grupo se preocupa por modernizar las organizaciones y hacerlas más estratégicas. Pero, al seguir anclados en el paradigma racionalista del management clásico sin introducir los cambios conceptuales que la nueva adjetivación se supone que exigiría.
- Los que, ya viniendo del management y de la comunicación, acotan el fenómeno desde una lectura acorde a los nuevos paradigmas.

De esta forma hemos llegado a la tercera opción que es la que nos interesa y a la que acudimos para identificar el fenómeno y orientar la acción comunicativa. Recogemos algunas de las definiciones que nos aportan los autores que forman parte de esta última corriente y que sin duda representan una importante aportación para el enfoque de nuestro proceso investigativo:

“La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos”. (Nieves, 2010)

“Una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades cuyo objetivo es convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos (...) Su primer interés es el posicionamiento de la organización”³⁸. (Tironi y Cavallo, 2004)

³⁸ TIRONI, E. y CAVALLO, A. (2004): *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Taurus.

“Se requiere de una comunicación planificada, que involucre el análisis de entornos, de riesgos y de amenazas, que permitan la generación de un diagnóstico acertado y asertivo para calar con una visión estratégica empresarial que estampe la diferencia en dicho entorno”³⁹. (Muñoz Vásquez, 2004)

Estas definiciones nos permiten extraer un número importante de ideas que van a condicionar el transcurso de esta investigación: La necesidad de tener objetivos, el trazado de la ruta que nos permitirá alcanzarlos, la forma de hacerlo mediante un proceso participativo, la importancia del diagnóstico, del entorno, del vínculo con la organización y el efecto en su posicionamiento.

2.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Recordamos que el objeto de esta investigación es establecer una estrategia de comunicación que permita enfrentarse a un suceso de contaminación marina accidental desde una posición ventajosa. Estamos abordando sucesos de alta complejidad, donde reinará la incertidumbre en la toma de decisiones y que cuentan una alta probabilidad de derivar en una crisis para cualquiera de los actores involucrados, ya sea la compañía que ha producido el vertido, las instituciones que se encuentran al frente de las operaciones de respuesta o incluso los responsables políticos.

Como veremos en el marco teórico de esta tesis doctoral, la conexión entre los conceptos “crisis” y “conflicto”, es tan estrecha que algunos investigadores, interpretan las crisis como casos particulares de los conflictos.

En el recorrido por los sucesivos paradigmas de la teoría estratégica, hemos tenido ocasión de comprobar que de nuevo “el conflicto” juega un rol trascendental. Partimos de una primera concepción de la teoría estratégica como herramienta de gestión de conflictos armados que posteriormente se desvincula del uso de la fuerza para extenderse a otras áreas de la vida social sin violencia necesaria. Así, la estrategia comenzó a abarcar cualquier actividad humana en la que se diesen ciertos factores tales como: la persecución de objetivos en situaciones conflictivas; la participación de terceras personas; y la posibilidad de elección de diferentes alternativas de acción.

³⁹ VÁSQUEZ MUÑOZ, K. (2004): “Comunicación estratégica como ventaja competitiva de las organizaciones”, *Fisec-estrategias*, año 2, nº 3. Disponible en <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>

Este enfoque, en el que el hombre es concebido como un resolutor de conflictos para alcanzar unas metas a través de decisiones tomadas en un escenario de alta incertidumbre y que se traducirán en planes de operaciones concretos para la conducción de los recursos humanos y materiales a tal fin, nos reafirma en nuestra elección de la teoría estratégica para abordar el fenómeno de la comunicación en nuestro caso de estudio.

Por otra parte, de nuestro recorrido por la teoría de comunicación nos quedamos con la perspectiva más estratégica de este fenómeno que es aquella, más compleja, que gira en torno a la deducción, la predicción, la planificación y la anticipación. Aquella que se aparta de la linealidad meramente informativa y centrada en el mensaje para sumergirnos en un macro sistema de relaciones e interpretaciones, mucho más próximo a nuestra realidad y necesario para llevar a cabo un planteamiento estratégico adecuado.

De esta forma llegamos al punto de encuentro entre los dos conceptos centrales de nuestra investigación, es decir, llegamos a la comunicación estratégica. Como mencionábamos en nuestro estudio anterior es habitual calificar como “estratégica” una determinada forma de comunicar, entendida como persuasiva, sin plantearse otro tipo de aportación adicional.

Sin embargo, otras aproximaciones más actuales nos han permitido extraer un número importante de perspectivas que van a condicionar el enfoque de esta investigación: la necesidad de una comunicación planificada, con objetivos claros y con rutas que nos permitirán alcanzarlos, fruto del análisis de los riesgos, de las amenazas y del diagnóstico subsiguiente. Una comunicación entendida como un proceso participativo. Una comunicación que busca la armonía de las organizaciones con el entorno y el efecto en su adecuado posicionamiento.

III DELIMITACIÓN DE LAS SITUACIONES DE CRISIS

3.1 CONFLICTO, CRISIS Y CATÁSTROFE: UNA DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

Apuntábamos en el capítulo introductorio de este trabajo de investigación que la teoría de comunicación en situaciones de crisis era una de las facetas a la que necesariamente teníamos que atender en el proceso de identificación de los objetivos estratégicos. Pero antes de comenzar con este recorrido teórico que se abordará en el próximo capítulo, hemos considerado oportuno delimitar el marco conceptual, deteniéndonos en el significado de diferentes situaciones interrelacionadas y que habitualmente cuentan con múltiples características comunes: crisis, conflictos y catástrofes.

3.2. MARCO GLOBAL DE LA CRISIS.

Las crisis afectan a todos los sectores de la actividad humana (familiar, laboral, religioso, cultural, económico...). Sin embargo, al margen de la diversidad de las causas que las producen, por lo general comparten un desarrollo similar. Es decir, pasan por el mismo tipo de fases y generan unos efectos sobre los que en mayor o menor medida, podremos actuar con una buena gestión. Profundizar en el significado de este concepto, a través de las definiciones de diversos expertos, nos ayudará a definir el adecuado tratamiento que deberá darse al proceso de comunicación en estas situaciones. Comenzamos esta aproximación con la definición de Lerbinger:⁴⁰

“Una crisis es un acontecimiento en la vida de la organización que puede tener efectos negativos sobre el prestigio, la rentabilidad o la propia supervivencia en el entorno social”.

Christine M. Pearson y Judith A. Clair en su artículo “Reframing Crisis Management” (1998), también señalan en su definición de crisis el peligro que conlleva para la organización:⁴¹

“Es un acontecimiento de baja probabilidad y gran impacto que amenaza la viabilidad de la organización y se caracteriza por la ambigüedad de la causa, efecto y medio de

⁴⁰ LERBINGER, O. (1997), *The crisis Manager, facing risk and responsibility*, Lawrence Erlbaum Mahwah.

⁴¹ PEARSON, C.M. y CLAIR, J.A. (1998), “Reframing Crisis Management”, *The Academy Management Review*, vol. 3, num.1.

resolución, así como por la creencia de que se han de tomar decisiones con prontitud”(Pearson y Clair, 1998)

Los académicos Schwartz, Cragg y Hoffman (2012)⁴² añaden a esta definición los siguientes matices: “punto de inflexión para mejor o para peor” y “momento decisivo”, dado que como veremos más adelante, una crisis bien gestionada puede convertirse en una oportunidad para que la organización salga favorecida y mejore su imagen ante la opinión pública.

Para Octavio Rojas⁴³, una crisis es un acontecimiento extraordinario o una serie de acontecimientos que afectan de forma diversa a la integridad del producto, a la reputación, a la estabilidad financiera de la organización o a la salud y el bienestar de los trabajadores de la comunidad y del público en general.

Steven Fink⁴⁴, parte de una definición más mediática y comunicativa. Afirma que las crisis son situaciones de alerta que corren el riesgo de aumentar de intensidad, lo que provoca el exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación o del gobierno, interfiere en las actividades normales y dinamita la imagen de la organización, al tiempo que daña sus bases.

Francisco Marín Calahorro⁴⁵ identifica las crisis como acontecimientos anormales que afectan al funcionamiento de una entidad y se corresponden con una situación repentina de cambio, que hace peligrar la estabilidad de una organización.

El autor cataloga como “situaciones especiales” no solo las crisis, sino también las emergencias, los cambios inesperados y conflictos de origen muy diverso y afirma, al igual que hacía Steven Fink, que estas situaciones suelen generar interés mediático, debido a la trascendencia social de los acontecimientos que las motivan y al elevado interés de la opinión pública. Hasta tal punto valora el autor la importancia de este aspecto que llega afirmar que lo que define una crisis es su dimensión pública y

⁴² SCHWARTZ, CRAGG Y HOFFMAN⁴² (2012) “una aproximación ética a la gestión de la crisis”, *IESEINSIGHT*, cuarto trimestre, nº 15.

⁴³ ROJAS, O.; ALONSO J.; ANTÚNEZ, J.L.; ORIHUELA J.L. Y VARELA, J. (2005). *Blogs. La conversación en internet que está revolucionando medios, empresas y a ciudadanos*. Madrid: ESIC.

⁴⁴ FINK, S. (2002). *Crisis Management: planning for the inevitable*. New York: American Management Association

⁴⁵ MARÍN CALAHORRO, F. (2005) *Gestión técnica de la comunicación en situaciones especiales*. Madrid, Fragua. p.9

mediática, sin ella pasaría inadvertida al entorno y no afectaría a la imagen corporativa.

Como vemos la alteración del orden aparece de forma recurrente en las definiciones de los expertos, también González Herrero⁴⁶ entiende que una situación de crisis es aquella que amenaza a los objetivos de la organización y altera la relación existente entre ésta y sus públicos.

Si damos un paso más y abordamos las características generales de las metodologías de gestión de crisis, veremos tal y como afirman (Marín, 2005) y (Sotelo, 1999)⁴⁷ que un factor clave de estas situaciones es que precisan una intervención extraordinaria para su solución y que no pueden gestionarse recurriendo a métodos o medios habituales.

“Hoy no se pueden gestionar determinadas situaciones aplicando solo habilidades intuitivas y sin manejar información amplia. De ahí que deban generar instrumentos para hacer frente a contingencias que pueden evitarse con unas medidas de prevención anticipadas en el tiempo y en el caso que, determinados fenómenos, no sean evitables, como sucede con las acciones de la naturaleza, reducir los daños al mínimo” (Marín, 2005,9)

“Si la institución asume una filosofía previsoras en la gestión y la comunicación de la crisis, será difícil que las situaciones problemáticas surjan de improviso e incluso sobrevendrán raramente. Y cuando aparezcan, las organizaciones sacarán partido de ellas para mejorar su imagen pública” (Sotelo, 1999,171)

A modo de conclusión, podemos señalar aquellos aspectos compartidos en un buen número de definiciones. Como vemos, por lo general los autores coinciden en que las crisis son situaciones extraordinarias, momentos decisivos que amenazan la marcha de la organización y que se caracterizan por el elevado interés que despiertan tanto en la opinión pública como en los medios de comunicación. En cuanto a la forma de enfrentarse a ellas, a pesar de que las crisis también vendrán caracterizadas por la ambigüedad de los mecanismos idóneos para su resolución, los autores subrayan la necesidad de implantar una política preventiva que llegado el momento facilite el proceso de decisión.

⁴⁶ GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998): *Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Comunicación. p.30

⁴⁷ SOTELO C. (1999) “¿Qué es la comunicación de crisis?” en: *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Rodríguez Andrés R., Sábada T. Pamplona. Eunsa. p. 168-169.

3.3. TIPOS DE SITUACIONES DE CRISIS

Es indiscutible y así lo apuntábamos en el apartado anterior, que la preparación es clave para la resolución satisfactoria de una situación crítica, sin embargo, el enfoque puede variar atendiendo a la tipología de las crisis a las que nos enfrentamos. En algunas situaciones trataremos de evitar que las crisis lleguen a producirse, mientras que en otras, una gestión metodológica y sólida únicamente nos ayudará a reducir al máximo el impacto negativo. Comenzamos este epígrafe atendiendo a la clasificación de Lerbinger (1997):

- a) **Crisis de la naturaleza:** Se trata de situaciones críticas que tienen consecuencias sobre el medio ambiente, en el que se incluye al ser humano. Estas crisis que a menudo provocan catástrofes de grandes dimensiones, con pérdidas humanas y deterioro de ecosistemas, son resultado de fenómenos naturales (un terremoto, por ejemplo) o de un mal uso de los recursos tecnológicos (un escape nuclear, el hundimiento de un petrolero). Ninguna organización es en principio responsable de un fenómeno natural, pero sí se le considera moralmente obligada a colaborar en la reparación del desastre. Si la catástrofe ocurre debido a una mala utilización de la tecnología. La responsabilidad de la organización es incuestionable.
- b) **Crisis de carácter social:** en este tipo de crisis, los problemas surgen por conflictos con sectores determinados de la sociedad. Estos enfrentamientos pueden tener un desarrollo cívico, y se resuelven mediante la discusión pública (por ejemplo la presión de un grupo ecologista), o son fruto de acciones malévolas, en las que la organización es atacada con procedimientos criminales (un acto de terrorismo).
- c) **Crisis debidas a una mala gestión:** hay situaciones críticas en las que la causa principal e incluso única es la conducta reprobable e un miembro de la organización. Lerbinger habla de falta de principios, engaño, o comportamiento impropio como los motivos más típicos de este género de crisis. En el fondo como lo que marca toda crisis a ojos de la sociedad es la ausencia de una conducta responsable, cualquier actuación problemática alberga una actuación discutible, más o menos premeditada.

Por su parte, Marín Calahorro (2005) cataloga las crisis en dos grandes grupos: evitables e inevitables.

- **Crisis evitables.** Aquellas que tienen su origen en situaciones que, con un tratamiento y gestión oportuna por los máximos responsables de la organización afectada, no alcanzarían una dimensión importante y su interés mediático, en el caso de que llegara a darse sería mínimo. Ejemplos de crisis evitables suelen ser los conflictos laborales que, con una buena gestión y, en su caso, negociación, no llegan a generar huelgas. **La gestión adecuada de conflictos potenciales puede evitar que se alcance el nivel de crisis.** Por ello, es importante que se analicen e identifiquen posibles situaciones que, con acciones de control (negociaciones, o implementación de estrategias de comunicación con el entorno), se neutralicen antes que generen situaciones de crisis.
- **Crisis inevitables** nacen, generalmente, a consecuencia de accidentes y catástrofes naturales. Se pretende con su gestión disminuir las consecuencias de las mismas.

El desarrollo de las crisis según este autor se despliega en tres fases. La primera es la fase de prevención, aquella en la que se trata de controlar la evolución del fenómeno para que no vaya a más y que solo será posible siempre y cuando hayan aparecido previamente índices de alerta (crisis evitables). En el caso de que el fenómeno llegue a su punto de ebullición nos encontraremos en la segunda fase o fase de eclosión de la crisis. En este momento, deberemos estar preparados para conseguir disminuir los problemas objetivos, técnicos o físicos y reducir los problemas en imagen. El último periodo es la *fase post-crisis* que debe considerar la evaluación global de todo lo sucedido y si ha funcionado el sistema de gestión llevado a la práctica.

Volviendo a la clasificación de crisis como evitables e inevitables, observamos que tal y como apunta el autor, estas últimas se presentan por sorpresa. Por tanto, no hay fase preliminar o de alerta, es decir se entra plenamente en la fase aguda o de eclosión de la crisis. Ante una situación como ésta, la solución es tratar de reconducirla lo antes posible y alcanzar la fase de salida o postcrisis.

Por último, consideramos pertinente por su trascendencia, recoger la definición de “**crisis éticas**” de Schwartz, Cragg y Hoffman (2012). Los académicos atribuyen más posibilidades de sobrevivir ante una crisis e incluso de emerger más fuertes de ella, a aquellas organizaciones que demuestren su compromiso con unos valores esenciales. Así, definen las crisis éticas de la siguiente manera:

“Un momento decisivo causado por una falta de ética grave que exige a la empresa y a su dirección decidir si reaccionarán acogiéndose a un conjunto de valores y principios éticos o se guiarán fundamentalmente por objetivos económicos”. (Schwartz, Cragg y Hoffman, 2012)

Atendiendo a las mencionadas clasificaciones, las situaciones catastróficas que se generan como consecuencia del **hundimiento de un petrolero o de cualquier otro incidente que genere un vertido mayor de combustible** a la mar, con mucha probabilidad serán **crisis éticas** (atendiendo a la definición de Schwartz, Cragg y Hoffman) y por tanto, en algún momento, la organización causante del vertido se encontrará en la disyuntiva de optar bien por un conjunto de valores éticos, o bien por una serie de objetivos de carácter económico.

Por otra parte, estos sucesos serán **crisis de naturaleza** (clasificación Lerbinger), dado que con toda probabilidad tendrán consecuencias sobre el medio ambiente y por tanto, las empresas responsables del vertido junto con las instituciones públicas deberán trabajar conjuntamente para implantar las medidas de respuesta oportunas para restituir la normalidad.

Por último, las catástrofes originadas por un gran vertido de hidrocarburo a la mar, en buena medida, podrían incluirse dentro del grupo de crisis **inevitables** que establece Marín. No queremos decir con esto que no existan medidas para paliar el riesgo de que este tipo de sucesos se produzca, es obvio que un mayor nivel de seguridad tendrá una relación directa con la probabilidad de ocurrencia. Pero también es cierto que por lo general, este tipo de emergencias se presentarán de forma inesperada y por tanto, el sistema que se diseñe para gestionarlas estará enfocado a alcanzar la fase de salida, siempre sin perder de vista las dimensiones éticas de la gestión a la que se enfrentan y que sin duda se traducirá en una mayor probabilidad de éxito.

En cualquier caso, la forma de resolver una situación como ésta es tratar de hacerlo con rapidez y de manera positiva. Sin embargo, desde un punto de vista conceptual, cabe la posibilidad de plantearse una duda: ¿Se podría afirmar que las catástrofes necesariamente deben ser catalogadas como crisis? Como veremos en los siguientes apartados algunos autores opinan que no necesariamente debería ser así, sin embargo, antes de abordar esta cuestión es necesario adentrarse en nuevo concepto: “el conflicto”.

3.4 EL CONFLICTO Y SU RELACIÓN CON LAS CRISIS

La definición de crisis evitable nos ha introducido en el ámbito del conflicto. Como acabamos de mencionar, Marín (2005) afirma que la gestión adecuada de los conflictos potenciales puede evitar que se alcance la situación de crisis. También el sociólogo Gonzalo Parente⁴⁸, relaciona ambos conceptos. Considera crisis como un caso particular del conflicto y que conflicto y orden constituyen los dos puntos antagónicos de las relaciones humanas:

“El orden es el consenso que facilita la convivencia y el conflicto es el desorden, el desacuerdo o la ruptura” Por tanto, según Parente en el espectro del conflicto se distinguen tres zonas singulares: la zona de paz, orden y consenso; la zona de crisis como estado intermedio crítico y la zona de guerra que busca establecer un nuevo orden. Consecuentemente, el autor define la crisis como “un estado intermedio en la evolución de un conflicto”.

Por tanto, según Parente para estudiar las crisis como fenómeno necesitamos recurrir al marco general de la sociología del conflicto, fenómeno social genérico del cual la crisis es tan solo un caso particular. De esta forma, el autor se adentra en el concepto de “conflicto” como fenómeno de relación y comunicación social entre dos partes antagónicas.

Por su parte, el profesor de sociología, Alejandro Navas⁴⁹(1999) nos aporta dos visiones posibles de la vida social, aquella en que lo natural es la paz y la armonía en cuyo caso la confrontación entre individuos o grupos representaría la patología de la vida social, lo que se aparta de la normalidad, la desviación, la excepción. Y una segunda, contrapuesta a la anterior, que entiende el conflicto como algo tan natural como la concordia y a la vista de la diversidad, incluso oposición de culturas, intereses y aspiraciones que se da tanto entre particulares como entre colectividades.

Navas, más partidario de la segunda teoría, piensa que hay indicios para admitir que la conflictividad se ha incrementado en las sociedades modernas, y simultáneamente, o

⁴⁸ PARENTE G. (2005): Teoría de la crisis. Comunicación presentada en las I Jornadas sobre gestión de crisis: más allá de la sociedad del riesgo, en la Facultad de Sociología de la Universidad de A Coruña, noviembre de 2005.

⁴⁹ NAVAS, A. (1999). “Los medios en los conflictos de la sociedad democrática” en: *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Rodríguez Andrés R., Sábada T. Pamplona. Eunsa p.33-37.

tal vez como consecuencia, el conflicto se ha sometido a un proceso de normalización. Incluso apunta los beneficios que puede tener para la vida social un cierto grado de conflictividad:

“La diversidad de puntos de vista ya no se percibe como una amenaza para la estabilidad social, sino como algo positivo, fuente de riqueza e innovación, expresión de libertad (...). Es más la ausencia de todo tipo de conflicto en una sociedad sería sospechosa” (Navas, 1999)

Sin embargo, el lado positivo del conflicto dejará de serlo en caso de que se sobrepasen ciertos límites, cuando la intensidad del enfrentamiento crece los males superan a estos potenciales beneficios. De cualquier modo, el autor apunta que el papel de la reflexión ética o moral no consiste primordialmente en evitar los conflictos, sino en darles una solución justa”

En esta misma línea, Francisco Gómez Antón (1999)⁵⁰ defiende que los conflictos que se abordan debidamente, surten efectos positivos tan notables como el desvelamiento de la verdad o el progreso de la justicia. Según Gómez Antón todo conflicto es fruto de la confrontación –interna o externa- de ideas, tendencias o pretensiones contrapuestas y real o aparentemente, inconciliables. Son las connotaciones inquietantes del término que sugiere enfrentamiento, división, pelea, lucha, desazón, las que despiertan de modo natural rechazo y, consiguientemente, el deseo de evitarlo si se puede o, si no, el de resolverlo cuanto antes. En palabras de la autor:

“Los conflictos como las heridas pueden cerrarse en falso y gangrenarse luego, si se resuelven ignorando la verdad o atropellando la justicia” (Gómez, 1999)

Francisco Gómez Antón resume como aspectos clave en la delimitación conceptual del “conflicto” los siguientes:

1. Los conflictos surgen de la contraposición de ideas o pretensiones reales o aparentemente inconciliables
2. Los conflictos personales e internos y el consiguiente desequilibrio emocional son muy frecuentes, y aumentan la conflictividad social.

⁵⁰ GÓMEZ ANTÓN F.(1999) en: *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Rodríguez Andrés R., Sábada T. Pamplona. Eunsa p.19-29.

3. Los conflictos no son por principio malos y rechazables a cualquier precio. Afrontarlos en vez de doblegarse es, en ocasiones, una exigencia ética.
4. También lo es, en todo caso, procurar no saldarlos en falso, atropellando la verdad o lesionando la justicia.
5. La actitud comunicativa y dialogante facilita la negociación; y ésta, la solución equitativa de los conflictos centrados en la contraposición de pretensiones.
6. La verdad no es negociable. Pero la comunicación y el contraste de ideas y opiniones ayuda a desvelarla.
7. Los medios de comunicación son piezas clave del control social indispensable para la democracia, y contribuyen decisivamente a la formación política y a la mejora de la capacidad crítica de la población. Cuando actúan debidamente, la información que difunden ayuda a reducir la conflictividad social. Cuando no, la aumentan.
8. Ni la comunicación ni la negociación son fáciles. Por eso, cada vez se dedica más esfuerzo y tiempo a la formación de comunicadores y negociadores; y cada día más, las empresas y corporaciones de todo tipo desarrollan sus departamentos de comunicación y recurren al asesoramiento interno en situaciones de crisis.

Esta relación de aspectos clave nos ayuda a delimitar el marco conceptual del conflicto a la vez que marca las pautas a considerar a la hora de abordarlo, la importancia de la negociación, “útil cuando se trata de resolver conflictos planteados por la contraposición de pretensiones que aunque divergentes, se suponen todas bien fundadas y al abrigo del derecho”(Gómez, 1999:22) de la comunicación, “que los enfrentados manifiesten lo que piensan, en vez de ocultarlo”(Gómez, 1999:20) y como no, el papel fundamental de los medios como dinamizadores o apaciguadores de la conflictividad. Estos últimos, por su complejidad, merecen una mención especial que desarrollaremos en próximos capítulos.

Todas estas variables nos ayudarán a detener la evolución del conflicto para no propiciar la generación de una crisis. Parente, nos da la clave para identificar cuando estamos abocados a una situación crítica. El autor considera que la crisis se produce en el momento en que las partes en conflicto se identifican como un juego a dos, de voluntades enfrentadas, entonces ocurren una serie de acontecimientos en un clima

de incertidumbre, riesgo y urgencia que se caracteriza por los efectos, según él fácilmente reconocibles, que se suceden en una situación de crisis:

- El aumento súbito de la tensión del conflicto.
- La urgencia en la toma de decisiones, debido a la rapidez de los acontecimientos.
- La identificación de los contendientes al máximo nivel y la aparición del tercero mediador.
- La presentación de alternativas conducentes a la pacificación o a la escalada del conflicto.
- La intensidad de las actividades de información, la proliferación de mensajes con propuestas o amenazas.

La gestión de las crisis comienza por tratar de evitar que se produzcan, y para ello, debemos mantener una actitud de alerta que nos permita identificar los efectos que acabamos de mencionar y que nos invite a poner en marcha todas aquellas herramientas a nuestro alcance que nos ayuden a mitigar el conflicto.

3.5 CATÁSTROFE Y CRISIS POLÍTICA

Una vez que ya hemos abordado los conceptos; conflicto y crisis, nos quedará realizar una breve aproximación al concepto “catástrofe” para ello comenzamos citando al profesor, Carlos Lozano Ascencio ⁵¹que afirma:

“Las catástrofes de nuestros días, por definición, son acontecimientos extraordinarios y repentinos que alteran de manera irreversible la estabilidad de un estado de cosas (natural y/o social), y sólo llegan a ser identificados (y a tener identidad como catástrofes) en la medida en que los trastornos ocasionados se perciben y se manifiestan públicamente. De lo anterior se desprende que:

⁵¹ LOZANO ASCENCIO C. (2002) “La cultura del riesgo global a las catástrofes”. Comunicación presentada al VII Congreso Iberoamericano de comunicación (IBERCOM). Maia, Oporto, Portugal. Noviembre de 2002. p.4

1. No todo acontecimiento extraordinario y repentino siempre es catástrofe. Por consiguiente: lo que una vez fue catástrofe no tiene por qué serlo si vuelve a ocurrir.
2. Sólo será catástrofe aquella eventualidad repentina que ocasione una alteración destructiva (irreversible) en el entorno natural o urbano. O sea, una catástrofe no es catástrofe si no destruye nada, aunque haya tenido lugar. Por lo tanto, lo más determinante de una catástrofe no radica en que exista o suceda, sino en que trastorne y que dichos trastornos sean percibidos, valorados y relatados públicamente.
3. Las consecuencias catastróficas determinan las causas de la catástrofe y no a la inversa, es decir, el valor viene dado por lo que se destruye y no por lo que origina la destrucción. Luego entonces: cualquier eventualidad originada en la naturaleza o en la sociedad será catástrofe, en tanto que pueda desembocar en una situación catastrófica registrada, interpretada y publicada con un baremo antropocéntrico”

Una catástrofe ecológica puede ser el detonante de una crisis política. Este concepto “catástrofe” aunque mantiene una relación muy estrecha con el concepto “crisis” cuenta con aspectos claramente diferenciados.

Miguel Vicente Mariño en su tesis doctoral (2009)⁵², trata de ubicar las ideas de crisis y catástrofe, manifestando que, una crisis no ha de desembocar necesariamente en una catástrofe y tampoco cualquier acontecimiento de signo catastrófico conduce ineludiblemente a una crisis.

Según Mariño el ámbito que abarca el concepto de crisis presenta una mayor amplitud que el de catástrofe, concibiéndose su agencia y su gestión como humanas. Por su parte, la catástrofe puede ser consecuencia tanto de una acción humana como de un imprevisto natural, aunque en ambos casos la resolución del desastre apunta a los gestores del conflicto. Mariño basa estas afirmaciones, entre otros, en los resultados de las investigaciones del sociólogo español Juan de Dios Ruano, que sostiene que aunque crisis y catástrofes producen un elevado nivel de inestabilidad social y política responden a patrones de comportamiento bien diferenciados:

⁵² MARIÑO, M.V. (2009). La cobertura televisiva de la crisis del Prestige; agendas, encuadres y discursos en los noticieros españoles. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. p.29. Cita un trabajo de Ruano J.D. (2005) “Cuatro días de marzo: de la catástrofe terrorista a la crisis electoral” en: *Riesgos colectivos y situaciones de crisis: el desafío de la incertidumbre*. Universidad de la Coruña.

“Mientras que la catástrofe se caracteriza por religar a los miembros de una sociedad desde la pregunta del ¿qué ha pasado?, la crisis reúne a estas mismas gentes desde la incertidumbre del ¿qué va a pasar?”(Ruano, 2006)⁵³

En esta misma línea, aclara Mariño:

“La catástrofe está presidida por un interrogante sobre lo que ha sucedido, mientras que las crisis orientan su preocupación hacia el futuro. En ambos casos, la incertidumbre es un denominador común que cubre todo el proceso, pero en el caso de la crisis la amenaza del riesgo se percibe como un asunto todavía pendiente de resolución, mientras que la catástrofe, desgraciadamente suele darse por finalizada con mayor anticipación”

El espacio de tiempo que puede pasar en la conversión de una catástrofe en una crisis, fluctúa considerablemente, estando sujeto a diversos factores. En cualquier caso, el interés informativo es incuestionable y cada día más, existe una conciencia extendida sobre la necesidad de prever este tipo de situaciones con una sólida estrategia de comunicación que evite sus peores consecuencias.

Una catástrofe ecológica de contaminación marina por hidrocarburo, como pudo ser la que se produjo como consecuencia del hundimiento del buque petrolero Prestige, podría desencadenar un conflicto que se tradujese, y de hecho así sucedió, en una crisis política para las autoridades o para las organizaciones que asumen la gestión.

Como veremos en el estudio nº 2477 (Barómetro de enero de 2013) del Centro de Investigaciones Sociológicas, en el que los ciudadanos tuvieron ocasión de valorar la gestión gubernamental, se obtuvieron calificaciones negativas para las dos administraciones implicadas de una forma más directa en la gestión del desastre: el Gobierno Central y la Xunta de Galicia, e incluso, la valoración otorgada por parte de la sociedad civil a los representantes de la oposición, siendo mejor que la recibida por los gobernantes, tampoco alcanzaba una buena nota.

Para la delimitación conceptual de la crisis política, Michael Dobry⁵⁴ señala que: “la crisis política es la continuación de las relaciones políticas por otros medios” y en sus explicaciones posteriores sobre cuáles son los otros medios que utilizan las crisis

⁵³ RUANO, J.D. (2006): “El efecto Prestige: la producción mediática de una realidad interesada” en VV.AA. (Eds.) *La comunicación en situaciones de crisis: del 11M al 14M*, Pamplona: Eunsa, pp 337-347

⁵⁴ DOBRY, M (1974): *Análisis del conflicto*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales. p. 27.

políticas, llega a la conclusión de que las movilizaciones que facilitan los cambios políticos son los medios de acción en este tipo de crisis. Por tanto, según Dorby los procesos de crisis políticas están asociados a las movilizaciones.

Define la movilización como: “un proceso por el cual una unidad social (política) adquiere (o trata de) un control significativo sobre unos recursos que antes no controlaba”. Veamos así como la movilización es el principal instrumento de crisis política que busca favorecer el cambio de poder.

Si nos remitimos al hundimiento del buque Prestige, de nuevo podemos buscar un paralelismo que nos lleve a confirmar que efectivamente, estábamos ante una crisis política que se ajusta a las definiciones de los expertos, todos nosotros recordamos la magnitud de las movilizaciones y en concreto las de la plataforma Nunca Maix.

3.6 CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Hemos comenzado el recorrido teórico delimitando el marco conceptual que permita matizar el significado de diferentes situaciones interrelacionadas y que cuentan con múltiples características comunes: conflictos, crisis y catástrofes.

En este capítulo de nuestro estudio, veíamos que los conflictos constituyen una alteración del orden que concretamente en el caso de las catástrofes es una alteración destructiva del entorno natural o urbano. También veíamos que la gestión adecuada de conflictos y catástrofes puede evitar que se alcance una situación de crisis política, institucional o empresarial.

Mientras que las catástrofes suelen responder al interrogante: ¿Qué ha sucedido?. Y por tanto, se dan por finalizadas con mayor anticipación. En las crisis, la amenaza del riesgo se percibe como un asunto pendiente de resolución.

Una catástrofe ecológica de contaminación marina por hidrocarburo, como pudo ser la que se produjo como consecuencia del hundimiento del buque petrolero Prestige, podría desencadenar un conflicto que se tradujese, y de hecho así sucedió, en una crisis política para las autoridades o para las organizaciones que asumieron la resolución de la situación de emergencia.

Para evitar este tipo de desenlaces, la organización u organizaciones que se encuentran al frente de las operaciones de respuesta deberán atender tanto al plano

operacional que permitirá atajar la causa del vertido, como al plano comunicativo. Así, la denominada comunicación de crisis deberá responder a las características de una comunicación estratégica (Capítulo II). Es decir, deberá basarse en un modelo dialogante, participativo, bidireccional y que nos acerque lo más posible a la realidad y que favorezca la anticipación y la falta de improvisación.

IV PAUTAS PARA COMUNICAR EN SITUACIONES DE CRISIS

4.1 INTRODUCCIÓN

En la delimitación conceptual que planteábamos anteriormente, veíamos que un factor característico de las situaciones de crisis es la pérdida del control y el equilibrio que impera en situaciones de normalidad y que hace necesario recurrir a recursos y métodos de gestión diferentes de los que se emplean en situaciones normales. Para ello, los expertos proponen mantener una actitud preventiva que permita definir la estrategia de respuesta ante una crisis.

(Marín, 2005: 9-14) sostiene que la preparación anticipada de cualquier entidad es la clave para la gestión de todo tipo de situaciones especiales (catástrofes, emergencias y crisis en términos generales). De ahí, que el autor invite a las organizaciones, empresas e instituciones a desarrollar antes de la crisis, una metodología para la gestión de las situaciones especiales que contemple, la planificación para dar respuesta a las diversas fases.

En la misma línea, (Sotelo, 1999: 173-174) recomienda a las instituciones que adopten una filosofía previsoras en la gestión y comunicación de las crisis, en su opinión, si la institución no prevé las circunstancias en las que puede sufrir una crisis, solo le quedará el recurso de reaccionar.

Una vez que hemos aceptado la necesidad de que las organizaciones se preparen para responder ante situaciones críticas, nos toca abordar la forma de hacerlo. La preparación indefectiblemente deberá pasar por una concienzuda planificación de los trabajos a llevar a cabo y deberá integrar aspectos tan significativos como la ideología con la que se abordarán las situaciones críticas, las acciones que se implementarán en cada fase, los recursos humanos y materiales necesarios, las responsabilidades, etc.

Durante el periodo de preparación, las organizaciones deberán trabajar en la estrategia de comunicación que sirva de apoyo a las acciones de reacción que se implementarán durante una hipotética situación de crisis. Así García-Perrote⁵⁵ afirma que es necesario que la comunicación sea planificada y diseñada desde un punto de vista estratégico que facilite que los mensajes y objetivos básicos de la organización, que son los que al final van a conformar nuestra imagen corporativa y deben estar

⁵⁵GARCÍA-PERROTE J.M. (1999) "Comunicación de crisis en el sector petroquímico" en: *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Rodríguez Andrés R, Sábada T. Pamplona. Eunsa. p.196

presentes en nuestras acciones de comunicación, se transmitan a los distintos públicos de forma coordinada, coherente y homogénea.

La estrategia de comunicación deberá diseñarse para minimizar los efectos negativos de la crisis sobre la imagen de las organizaciones que se han visto involucradas. García-Perrote (1999) nos aclara que no se trata de cambiar la opinión del público sobre la magnitud de un incidente, sino desde el punto de vista de la comunicación, contenerlo, controlarlo y mostrar la actitud responsable de las organizaciones en todo momento.

Una vez que la crisis se presente, entraremos en la etapa que hemos denominado en esta tesis doctoral “de respuesta” en la que implementaremos todas aquellas acciones estratégicas definidas en la etapa anterior. Comenzamos seguidamente abordando la etapa de preparación.

4.2 ETAPA DE PREPARACIÓN

El grado de preparación de una empresa ante una crisis se puede valorar de acuerdo con la descripción de Mistroff y Pearson, en cinco etapas: en la primera las organizaciones niegan sus puntos débiles, la preparación ante la crisis es casi inexistente y las organizaciones actúan de una manera reactiva; en la segunda etapa la organización ya se ha preparado para cierto tipo de contingencias, centrándose en las funciones de emergencia y seguridad; en la tercera etapa: las organizaciones ya habrán desarrollado procedimientos y planes para un número limitado de crisis humanas y se comienza a tener en cuenta a los grupos de interés y el valor de la gestión de la crisis; en la cuarta los planes de cada departamento se integran con el plan de crisis de la organización aunque éste todavía se restrinja a crisis específicas del sector y por último, en la quinta etapa, la organización ya está preparada para la crisis, es consciente de su vulnerabilidad, poseen señales de detección, han identificado a los grupos de interés, diseñan e implementan mecanismos de contención del daño, incorporan el aprendizaje, son sensibles a los factores humanos, organizacionales y emocionales, además de contar con planes explícitos⁵⁶ (Mitroff Y Pearson, 1996)

Para recorrer este largo camino, lo mencionábamos en el apartado anterior, la organización deberá trabajar antes de que se produzca la crisis. Comenzará con una reflexión detenida sobre los riesgos a los que se enfrenta y que pueden llegar a

⁵⁶ MITROFF, I. y PEARSON, C. (1995). *Como gestionar una crisis*. Gestión 2000: Barcelona

desencadenar una situación de crisis, los analizará y determinará su gravedad y las posibles consecuencias de los mismos.

Seguidamente, la organización establecerá las actuaciones oportunas para hacer frente a estos riesgos, dado que en ocasiones podrá evitar que la crisis llegue a producirse. Cuando no sea así, si la crisis finalmente estalla, el desenlace en buena medida vendrá condicionado por el punto de partida con el que la organización se enfrenta a dicha situación. En palabras de Sotelo (1999:180): “Cuando en la entidad se concede autoridad y autonomía al responsable de comunicación, se permite participar a los públicos en la vida de la institución, y a nivel interno, existe un espíritu cooperativo, son mayores las probabilidades de gobernar con éxito cualquier situación problemática”.

Así, la organización deberá mantener una reflexión detenida sobre su política de comunicación y establecer aquellas estrategias previas que permitan fortalecer su valoración por la sociedad, a la vez que se trabaja para robustecer la formación de las personas y la coordinación interna entre las diferentes áreas funcionales..

Además, en esta etapa se deberá diseñar el Plan de Crisis que permitirá posteriormente implementar una gestión eficiente de la respuesta. Para ello, la organización deberá establecer la secuencia de actuaciones necesarias para responder a cada fase de la crisis, los roles y responsabilidades, así como los criterios que permitan configurar los mensajes y seleccionar los canales más adecuados para llegar a todos los públicos. Según todo lo anteriormente expuesto, comenzamos la aproximación teórica a la etapa de preparación que abordará los siguientes aspectos:

- Fortalecer la imagen corporativa. Reputación
- Favorecer la comunicación interna y el aprendizaje
- Establecer el Plan de Comunicación de Crisis
 - Identificar grupos de interés y estrechar la relación con ellos.
 - Establecer mensajes y contenidos.
 - Seleccionar canales de comunicación.

4.2.1 FORTALECER LA IMAGEN CORPORATIVA. REPUTACIÓN.

Una imagen positiva es un activo esencial. Desde tiempos de normalidad, las organizaciones deben establecer las acciones necesarias para potenciar la imagen corporativa y obtener una buena reputación. Dado que cuando se producen

situaciones problemáticas, los públicos reaccionan menos críticamente ante las entidades que respetan las normas que la sociedad valora.

José María García-Perrote (1999) expone que la imagen es un activo estratégico de carácter frágil e intangible, que las compañías deben gestionar con la misma eficacia y atención que los activos tangibles, con el objeto de alcanzar una reputación corporativa positiva en el entorno empresarial y social en que realizan sus actividades. Según García-Perrote la gestión de esta reputación corporativa debe ser continua y consustancial a la empresa, confiriéndole su identidad de manera reconocible para los distintos públicos objetivos, proporcionándole claras ventajas competitivas y contribuyendo a ganar la credibilidad necesaria para comunicar en tiempos y/o situaciones de crisis.

En la misma línea, Marín (2005) afirma que las crisis son originadas por acontecimientos que amenazan los objetivos y ponen en peligro la reputación y la estabilidad de una organización, produciendo en ella una pérdida de imagen, por lo que para contrarrestar los efectos perturbadores de estas situaciones, se deben adoptar previamente, todas las medidas posibles para conseguir un activo importante de imagen positiva y lograr, además, que en el entorno se genere un clima de confianza y credibilidad hacia la entidad. (Marín, 2005, p.63)

4.2.1.1 Factores que potencian la imagen corporativa

Por tanto, se trata de conseguir “imagen”. El profesor Charles J. Fombrum⁵⁷, sostiene que la imagen reside en cuatro parámetros que deberán confluir: credibilidad, fiabilidad, confianza y responsabilidad.

Sin embargo, la imagen no es solo una, Westphalen (1998) establece tres tipos diferenciados⁵⁸:

- La imagen real u objetiva, es decir, eso que es la organización.
- La imagen adquirida o subjetiva, la manera en que la organización es percibida.
- La imagen deseada, la manera en que la organización debería ser percibida.

⁵⁷ FOMBRUM C.J.(1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business Press.

⁵⁸ WESTPHALEN M.H. (1998). *Communicator: le guide de la communication d'entreprise*. Dunod: Paris.

Estas perspectivas deberían concordar, es decir, la imagen que las organizaciones desean no debería alejarse de la realidad, ni de las percepciones ajenas. Para ello, deben conocer su identidad propia o lo que es lo mismo, lo que las identifica y diferencia de los otros.

Del mismo modo, la cultura de la organización es determinante en términos de reputación. Así Marra⁵⁹ (1998) afirma que la noción de crisis ha de formar parte de la cultura de la institución. A su juicio, si los miembros de la organización asumen los caracteres y las consecuencias de una situación crítica, más posibilidades de salvarla con éxito tendrán cuando aparezca. Por tanto, para este autor la asimilación cultural del concepto de crisis resulta más decisiva que los propios planes de actuación.

De hecho, según Marra la efectividad de los Planes de Crisis falla porque los programas se centran más en los aspectos técnicos que en las cuestiones de fondo, a juicio del autor, estos planes prestan más atención, por ejemplo, a las condiciones materiales del centro de información de crisis que a la conducta profesional de los informadores y al grado de comprensión que tienen con la organización.

Por su parte, Schwartz, Cragg y Hoffman, (ya citados), señalan que el punto de partida para el desarrollo de una cultura corporativa, es el establecimiento de un conjunto de valores esenciales. Además, establecen una relación directa entre estos valores éticos y la política de comunicación durante una situación de crisis:

“Unos valores arraigados en la cultura corporativa de una empresa son mucho más fáciles de activar durante una crisis. Orientan su estrategia y la comunicación de cualquier disculpa o admisión de una falta. Además ayudan a prevenir que algo parecido vuelva a ocurrir”.

Sin embargo, por mucho que la organización se esfuerce, el riesgo de crisis siempre existirá, de modo que mantener una actitud vigilante ayudará a prevenir estas situaciones. En la tabla 1, se plasma la relación entre los síntomas del fracaso y los antidotos para minimizar el riesgo de una crisis ética.

⁵⁹ MARRA F. (1998). “Crisis Communications Plans: poor predictors of excellent crisis public relations” en *Public Relations Review*, 24 (4) p.463-466

SINTOMA	ANTÍDOTO
Falta de visión: no ver el problema ético que tiene delante	<ul style="list-style-type: none"> • Póngase unas “gafas morales” para ver el mundo y agudice su sensibilidad a los problemas subyacentes • Tome más conciencia de la implicación de sus acciones
Silencio: tener valores éticos, pero no decir nada	<ul style="list-style-type: none"> • Comunique proactivamente sus valores a los demás • Haga públicos los valores en documentos corporativos
Incoherencia: ser inconsecuente. Por ejemplo basar las evaluaciones de rendimiento exclusivamente en los objetivos económicos, o no llevar los valores personales a las últimas consecuencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Trate de entender mejor los problemas. • Practique para mejorar su pericia en la toma de decisiones. • Priorice las personas frente a los beneficios.
Inacción: no poner en práctica sus valores, ya sea porque no sabe cómo hacerlo o porque teme las consecuencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Haga realidad los valores y gestione su implementación para mejorar su efectividad personal
Hipocresía: no comprometerse con los valores que define, con lo que se dice una cosa y se hace la contraria	<ul style="list-style-type: none"> • Dé ejemplo: comprométase plenamente con un conjunto unificado de principios rectores y actúe en consecuencia, con integridad
Doble rasero: aplicar distintos valores en función de la situación como por ejemplo defender en el trabajo algo que jamás toleraría en casa con su familia	<ul style="list-style-type: none"> • Sea coherente en todos los ámbitos de su vida
Autosatisfacción: ser indulgente con uno mismo en la creencia de que ya ha alcanzado la madurez y la plenitud, o tener una actitud y cultura organizacionales que dan por hecho la consecución de un estado de nirvana ético.	<ul style="list-style-type: none"> • Sea humilde • Asuma su vulnerabilidad y posibilidad de fracaso • Reconozca que la gestión ética es un proceso o viaje permanente, no una meta a batir.

Tabla 1: Síntomas del fracaso del liderazgo ético. Fuente: Schwartz , Cragg y Hoffman en su artículo “Una aproximación teórica a la gestión de la crisis

También Wilcox, Cameron y Xifra, consideran la honradez y la responsabilidad como un factor clave para el éxito de la comunicación en situaciones de crisis.⁶⁰ y establecen los factores determinantes del éxito que figuran en la tabla nº2:

ALGUNOS FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO EN SITUACIONES DE CRISIS
<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe asumir la responsabilidad y resolver el problema
<ul style="list-style-type: none"> • Hay que poner al público en primer lugar
<ul style="list-style-type: none"> • Hay que ser honrado. No se pueden esconder los hechos e intentar engañar al público
<ul style="list-style-type: none"> • No se puede decir nunca “sin comentarios”
<ul style="list-style-type: none"> • Hay que ofrecer información continuamente
<ul style="list-style-type: none"> • Hay que ser accesible

Tabla2: Factores determinantes del éxito en una crisis. Fuente: Wilcox, Cameron y Xifra.

⁶⁰ WILCOX D., CAMERON, G. Y XIFRA, J. (2006). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid. Pearson.

4.2.1.2 Valoración de la responsabilidad social durante una crisis

Sin embargo, aunque con anterioridad a la crisis, las empresas hayan desarrollado planes que le ayuden a potenciar su imagen, esto no significa que durante la crisis no debamos continuar trabajando en la misma línea. Para ello, vamos a revisar seguidamente los mecanismos que permiten valorar la responsabilidad social de una institución ante una crisis a través de distintos autores.

Comenzamos con González-Herrero y Pratt (1996)⁶¹, que apuntan que la responsabilidad institucional ante una crisis se valora en dos sentidos: por una parte, toda organización es responsable con respecto a las expectativas que la ciudadanía tiene acerca de su objeto y fines. Esta dimensión de la responsabilidad es de obligado cumplimiento desde el instante en que los miembros de la institución deciden participar en una comunidad determinada; pero por otra parte, hay otra dimensión de la responsabilidad, que podría denominarse actitud responsable, que consiste en la predisposición de la organización a cumplir con su cuota de responsabilidad en el nivel mínimo exigido o por encima de él.

Por su parte, Coombs (1998)⁶² afirma que las instituciones muestran su actitud responsable en diferente grado, según comprueban cómo evoluciona el problema. Si el problema puede afectar gravemente al estatus social de la entidad, la organización adopta una conducta muy responsable. Si la crisis no parece tener consecuencias muy perjudiciales, a veces las organizaciones optan por actitudes de menos responsabilidad, y tratan de minimizar la importancia de la situación, hasta el punto de negar su compromiso con ella. En definitiva Coombs apunta el concurso de tres elementos: a quien se atribuye la causa y el control de la crisis (a la organización o al entorno); que experiencia tiene la entidad en situaciones similares; y qué gravedad muestran los efectos del estado crítico.

También Lerbinger (1997)⁶³ ha analizado este tema en profundidad aunque refiriéndose al ámbito empresarial, pero con un contenido básico que cabe aplicar a cualquier otro tipo de institución. El autor apunta que la responsabilidad e

⁶¹ GONZÁLEZ-HERRERO, A. Y PRATT, C. (1996) "An integrated model for crisis-communication management" en: *Journal of public relations research*, 8 (2), p. 88

⁶² COOMBS, T. (1998), "An analitic framework for crisis situations: better responses for a better understanding of the situation" en: *Journal of public relations research*, 10 (3), pp. 180-183

⁶³ LERBINGER, O (1997) *The crisis manager, facing risk and responsibility*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, pp. 9-10

irresponsabilidad de la institución ante la crisis está influida por la concepción que sus miembros alberguen del objeto y fines. Para ello Lerbinger sugiere que se respondan una serie de preguntas:

- a) ¿Se concentra la organización en factores económicos y comerciales y no tiene en cuenta las repercusiones políticas y sociales de su actividad?
- b) ¿Piensan los directivos en otros protagonistas como los empleados, clientes ciudadanos y otros públicos?
- c) ¿Consideran los directivos la importancia del largo plazo y la reputación como garantías de supervivencia, además del beneficio a corto plazo?
- d) ¿Proporciona la organización la información suficiente a sus públicos?
- e) ¿Actúa la entidad al margen del orden social y la ética profesional?

Por tanto, vemos como Lerbinger valora el impacto social por encima de los resultados económicos, la reputación como garantía de supervivencia a largo plazo y en definitiva la ética profesional como aspectos clave a la hora de responder a una crisis.

En esta misma línea, veíamos en el capítulo I que los autores Schwartz, Cragg y Hoffman (2012) nos introducían en el concepto de crisis éticas entendidas como un aquellas originadas por una falta de ética grave y que exigen a la empresa y a su dirección decidir si reaccionarán acogiéndose a un conjunto de valores y principios éticos o se guiarán fundamentalmente por objetivos económicos. Y sitúan entre los ejemplos de este tipo de crisis aquellas que se producen como consecuencia de la existencia de productos defectuosos que podrían ser perjudiciales para la salud, los desastres medioambientales, los actos ilegales y las violaciones de los derechos humanos.

Según los autores, las empresas que demuestran su compromiso ético en su respuesta a una crisis no solo tienen más posibilidades de sobrevivir, sino que pueden emerger de ella más fuertes y productivas. Y en este sentido coinciden con Peter Snyder (2006)⁶⁴ y los demás autores que afirmaron en el artículo “Ethical rationality: a strategic approach to organizational crisis” (racionalidad ética: una aproximación estratégica a la crisis organizacional) que: “las crisis ponen a prueba la solidez de las creencias éticas de una empresa y el nivel de convicción de su equipo directivo”. Es decir, el éxito o fracaso de la respuesta a una crisis no solo depende de la competencia

⁶⁴ SNYDER P., HALL M., ROBERTSON J., JASINSKI T, MILLER. J.S. (2006) “Ethical rationality: a strategic approach to organizational crisis” en: *Journal of business ethics*, volume 63 (4), pp. 371-383.

de los directivos, sino también su compromiso con un conjunto de valores éticos esenciales.

Igualmente Jim Collins y Jerry I. Porras señalan en su libro *Built to last*⁶⁵ (creado para durar), que las firmas que se guían por valores esenciales y cuya misión trasciende a los beneficios económicos, suelen disfrutar de una rentabilidad superior durante muchos años.

4.2.2. FAVORECER LA COMUNICACIÓN INTERNA, LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE.

Marín se refiere a la comunicación interna como aquella que engloba el conjunto de actos de comunicación que se producen en el interior de una empresa y que es de excepcional importancia para conseguir integrar a todo el colectivo en el proyecto de la organización y su identificación con éste. (Marín, 2005:73)

Si la comunicación interna es un factor necesario para integrar a las personas en un determinado proyecto o para el desarrollo habitual de la actividad de una organización, lo será más aun cuando surja un acontecimiento crítico, dado que en estos casos es imprescindible lograr la colaboración de todos los departamentos, a fin de garantizar la unidad en la política informativa. Si en el ámbito interno hay desacuerdos, hacia el exterior pueden difundirse mensajes contradictorios que retrasarán la salida del estado crítico e incluso lo agravarán (Sotelo, 1999: 180).

Por tanto, para favorecer la coherencia informativa, se deberá garantizar el flujo continuado de información entre el departamento de comunicación y el resto de departamentos, aunque ésta no siempre es una tarea sencilla. La razón es que el profesional que gestiona esta información tiene que adquirirla de las fuentes primarias y elaborarla para adecuarla a cada tipo de público al que quiere dirigirse. Es un intermediario entre los generadores de la información y los diferentes destinatarios.

Por tanto, se trata de un trabajo doble bastante complejo: por un lado, se requiere la obtención de la información que no siempre es fácil, ya que cada departamento es muy celoso de su propia gestión e información y no siempre está dispuesto a ofrecérselo a otros departamentos; por otro lado, tiene que adaptar lo obtenido a las peculiaridades de cada destinatario.

⁶⁵ COLLINS J., PORRAS J.I (2002). *Built to last*. Harper Collins Publishers

La forma de enfrentarse a esta complejidad pasa por que el gabinete de comunicación conozca toda la información generada en el interior de la entidad de todos y cada uno de los departamentos. No debe haber información oculta, ni secretos de todo cuanto ocurra en la empresa o institución. Toda la información debe pasar por él, y él debe tener acceso continuo a la nueva que se genera, así como al máximo responsable de la entidad para contrastar, sopesar y valorar los hechos y datos y apreciar lo que puede utilizarse para la difusión pública y aquello que quiere ser reservado para la gestión y competencia con otras entidades. (Cebrián, 2012)

También Marín Calahorro afirma que la comunicación interna es esencial siempre y mucho más en situaciones problemáticas. El autor invita a desarrollar desde etapas de normalidad programas de comunicación para la prevención y, cuando aparezcan las situaciones especiales, para informar de los acontecimientos y mantener la cohesión y el apoyo del grupo interno (Marín, 2005:23). Además propone una serie de recomendaciones a la hora de establecer un Plan de Comunicación Interna.

- Conseguir la identificación e implicación de los empleados con las actividades de la entidad.
- Lograr su apoyo a las actividades para proyectar una imagen positiva en los públicos con los que se relaciona la organización.
- Consolidar el trabajo en equipo y fomentar la cultura corporativa.
- Fortalecer, en su caso, la adaptación del colectivo interno a los cambios que se desarrollen en la entidad.
- Potenciar la “cultura de crisis” para lograr el apoyo de todo el colectivo en las acciones de prevención y gestión en caso de que surjan problemas

Por otra parte, (Marín, 2005) señala que la comunicación interna tiene una fuerte vinculación con la formación y el aprendizaje que son aspectos fundamentales de la preparación para situaciones de crisis y que se consiguen mediante el desarrollo de ejercicios de simulación. La simulación de crisis puede adoptar diferentes métodos, muchas instituciones desarrollan simulacros para entrenamiento de medios operativos en catástrofes y accidentes mayores.

4.2.3 ESTABLECER EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

A lo largo de esta investigación venimos apuntando que el carácter complejo de la comunicación, le confiere un enfoque necesariamente planificado que habitualmente deberá venir recogido en el denominado Plan de Comunicación de la organización correspondiente. Así García-Perrote sostiene:

“Es necesario, por tanto que la comunicación sea planificada y diseñada desde un punto de vista estratégico que facilite que los mensajes y los objetivos básicos de la organización, que son los que al final van a conformar nuestra imagen corporativa y deben estar presentes en todas nuestras actuaciones de comunicación, se transmitan a los distintos públicos de forma coordinada, coherente y homogénea. Este planteamiento parte de la consideración de la comunicación como un instrumento de carácter empresarial, que requiere para su correcta utilización de auténticos profesionales que diseñen y desarrollen las estrategias adecuadas para cada situación particular (...). Por consiguiente, la comunicación entendida en este sentido integral requiere la formulación de unos objetivos y la fijación de unas estrategias, así como el diseño de unos soportes y de la metodología necesaria para ponerlos en práctica. El conjunto de estos factores configura el Plan de Comunicación, que integra las acciones, establece los objetivos y los plazos” (García-Perrote, 1999, 196-197)

Según García-Perrote, El Plan de Comunicación debe perseguir los siguientes objetivos:

- En primer lugar, dotar del mayor rigor y transparencia a la actividad de transmisión de la información.
- En segundo lugar, lograr la mejor cobertura posible de las actividades de la compañía por parte de los medios de comunicación.
- Y, en tercer y último lugar, hacer que los medios tengan una valoración positiva de la imagen de la compañía, procurando que conserven el interés por sus actividades, lo que se consigue a través de relaciones fluidas con sus profesionales y medios del sector. Aunque en nuestra opinión este tercer objetivo debería ser una consecuencia de la consecución de los dos primeros.

Westphalen y Piñuel⁶⁶ afirman que el Plan de Comunicación debería estar integrado en el plan general de la organización: “El plan estratégico de comunicación está integrado en el plan general de la empresa o institución, cubre una dimensión transversal y

⁶⁶ WESTPHALEN, M.H. Y PIÑUEL J.L. (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid. Prado

concierno a todas las áreas de la entidad. Aunque mantiene la autonomía respecto a ellas, desarrolla una parte de los objetivos generales de la entidad y apoya y dinamiza a los demás desde la perspectiva de comunicación”

Aunque los planes deben ser flexibles y capaces de adecuarse a los cambios o situaciones imprevistas, **las connotaciones de la comunicación en situaciones de crisis hacen que sea oportuno abordarlas con un tratamiento diferenciado.**

“La política de comunicación en situaciones de crisis requiere una mención especial. El objetivo fundamental de la comunicación en estos casos es el de “minimizar” los posibles efectos negativos de la crisis sobre la imagen de la empresa. No pretende cambiar la opinión del público sobre la magnitud de un incidente sino, desde el punto de vista de la comunicación, contenerlo, controlarlo y demostrar la actitud responsable de la compañía en todo momento” (García-Perrote, 1999:197)

Además, el autor afirma que toda situación de crisis ha de ser tratada de manera organizada, independientemente de sus posibles repercusiones, de acuerdo con un procedimiento de actuación general, cuyas acciones concretas dependerán de cada uno de los casos a tratar. De ahí la importancia del Plan de Comunicación en Situaciones de Crisis, cuya finalidad es la de facilitar la antelación, es decir, evitar la improvisación y la descoordinación de las actuaciones en aquellos momentos en que resulta más difícil mantener la objetividad y el control sobre los acontecimientos en materia de información.

Anteriormente, mencionábamos que el Plan de Comunicación debería estar integrado dentro del plan general de la empresa o institución, del mismo modo el Plan de Crisis deberá coexistir como un subconjunto del plan de comunicación global. Así lo sostiene García-Perrote (1999), cuando afirma que el plan de respuesta a la emergencia debería integrarse en el Plan de Comunicación Corporativo y estar enfocado a prevenir distintos efectos potencialmente negativos. El objetivo básico es gestionar la crisis reduciendo el impacto de dichos efectos negativos sobre la imagen de la empresa.

Por su parte, Marín Calahorro nos sugiere una relación de preguntas a las que el Plan de crisis deberá dar respuesta (Marín, 2005:46-47):

1. Tipos de crisis que pueden afectar a la organización.
2. Elementos técnicos que pueden provocarlos.
3. Grupos de personas que pueden verse implicados.
4. Proceso de evolución de la crisis.
5. Acciones para reaccionar ante su presentación y posterior evolución.
6. Medios a utilizar para la gestión.
7. Acciones de comunicación e información.

Para ello, será necesario contar con objetivos, procedimientos de actuación y una distribución de responsabilidades que permitan desarrollar una estrategia concreta. En esta misma línea Lerbinger (1997:23-28) afirma:

“La organización debe marcarse varios objetivos que facilitarán el desarrollo de las tácticas elegidas para afrontar la crisis. Primero, hay que acabar con la ambigüedad en cuanto a quien decide las acciones, qué procedimientos deben seguirse, y quienes son los últimos responsables. Los miembros de la organización deben conocer estos detalles. En segundo lugar, tiene que lograrse que las personas a cargo de las decisiones sobre la crisis cuenten con el apoyo de la entidad al completo. Y así mismo sería conveniente conseguir que quienes han de tratar con la opinión pública dispongan de los argumentos apropiados y de la capacitación para estar ante el público”

Por tanto, será necesario asignar antes de que la crisis se produzca y para ello el Plan de Crisis es el instrumento adecuado, los roles de los principales decisores, a los que se debe conferir la autoridad necesaria para el desempeño de su labor. Además se establecerá la estructura adecuada para organizarse durante la respuesta. Según Marín Calahorro (2005) la implementación de un sistema de gestión de crisis, deberá contar con cuatro órganos esenciales:

1. **Responsable máximo del sistema** y de toma de decisiones. La iniciativa en la planificación de las tareas de gestión integral de los diferentes tipos de situaciones debe impulsarse desde el máximo nivel de dirección de las organizaciones, instituciones o colectivos que puedan verse afectados.

La dirección, en la toma de decisiones se verá influenciada por la información disponible sobre la situación, la atención a los límites temporales (en situaciones de crisis, emergencias y catástrofes, el tiempo para adoptar la decisión es muy limitado) y por los recursos disponibles para la resolución técnica del problema. En definitiva, según afirma el autor, el director se encuentra ante un problema que debe resolver con eficacia (alcanzar los objetivos que solucionen el problema y si fuera posible con eficiencia (alcanzar los objetivos al menor costo) y además de tratar de justificar sus decisiones de forma que sean creíbles y aceptables para su equipo, su público interno y la opinión pública.

2. **Centro de recogida de datos** se ocupará, una vez producida la crisis, de obtener toda la información posible sobre: forma de presentarse (hechos, momento, lugar), elementos y causas que la originaron y si se detectaron indicios previos, implicados y afectados, daños materiales y personales, posible evolución, reacciones en públicos externos e internos.

3. **Célula o comité de crisis** que Calahorro define como un grupo de trabajo cuya función principal es apoyar al máximo responsable de la gestión de la situación en los tres elementos de apoyo a la decisión: la información, el análisis y el asesoramiento en su doble vertiente de solución técnica y de desarrollo de la comunicación.

4. **Centro coordinador de gestión de la comunicación** e información que estará dirigido por el Director de Comunicación de la entidad y contará con las infraestructuras y la logística necesarias para el desarrollo permanente de sus funciones.

Según Lagadec (1993)⁶⁷, el centro de gestión debe basarse en los principios de independencia, interconexión y punto central, cualquiera que sea su estructura física final.

Tras esta introducción a las características generales del Plan de Comunicación de Crisis, vamos a prestar atención a sus elementos esenciales.

Según Marín todo Plan de Comunicación de Crisis deberá contar con tres subplanes: El plan de relación que responde a la pregunta ¿a qué públicos?; el plan de información ¿qué mensajes?; y por último el plan de medios ¿cómo llegar? (Marín, 2005:46-47).

Así, en los siguientes apartados comenzaremos abordando las relaciones con los públicos o grupos de interés y seguidamente nos centraremos en los mensajes y en los canales adecuados para llegar a ellos.

4.2.4 IDENTIFICAR GRUPOS DE INTERÉS Y ESTRECHAR LA RELACIÓN CON ELLOS

Al inicio de este capítulo mencionábamos que uno de los factores que consideran Mistroff y Pearson para valorar el nivel de preparación de una organización ante la crisis, es si se ha identificado, o no, a los grupos de interés (Mistroff y Pearson, 1997), lo que nos da una idea de la relevancia de este aspecto para abordar las situaciones de crisis.

⁶⁷ LAGADEC, P. (1993). *Preventing chaos in a crisis: Strategies for prevention, control and damage limitation*. McGraw Hill: Berkshire

Vanaclocha, Natera y García (2007⁶⁸) establecen la siguiente relación de actores que pueden verse involucrados en una catástrofe ambiental:

- a) Los decisores públicos involucrados en la crisis, en los distintos niveles gubernamentales
- b) Los gestores de servicios públicos con responsabilidades en la gestión de la crisis
- c) Los expertos o asesores que intervienen en el análisis o en la gestión de la crisis
- d) Los directivos de empresas que gestionan servicios públicos fundamentales en la gestión de la crisis
- e) Los gestores de organizaciones no gubernamentales que cooperan en la gestión de la crisis
- f) Los dirigentes de organizaciones de la sociedad civil, incluidas las organizaciones de víctimas o de afectados por la crisis.

Podemos encontrarnos diferentes denominaciones para esta comunidad: “grupos de interés”, “públicos”, “audiencias” o “stakeholders” en inglés, antes de continuar vamos a tratar de aproximarnos a este concepto.

Según Mariano Cebrián⁶⁹ (2005) público es el conjunto de personas relacionadas por necesidades e intereses afines y con los que la empresa o institución quiere establecer relaciones comerciales, de servicios o de atención y asistencia. Según apunta el autor, el público ya no puede ser considerado como mero receptor, según los paradigmas de comunicación clásicos, sino como participante del proceso comunicativo e incluso en los modelos avanzados de comunicación (interactivos) como alguien que dialoga, sugiere, critica o propone. Por tanto, no todos los públicos son igual, ni mantienen las mismas relaciones o vinculaciones con las empresas e instituciones, lo que obliga a jerarquizar y establecer unos criterios de prioridad en la información. Cada entidad debe crear su propio mapa concreto de públicos con los que tiene que mantener las relaciones informativas.

Los académicos Schwartz, Cragg y Hoffman en su artículo “una aproximación teórica a la gestión de la crisis” afirman que todo lo que la empresa diga o haga con los grupos

⁶⁸ VANACLOCHA, J., NATERA, A., GARCIA, E. (2007) “Prestige y 11M: la vertebración política de la gestión de las catástrofes”. *Documentos de trabajo Política y Gestión*. nº 11. Madrid: Universidad Carlos III

⁶⁹ CEBRIÁN, M. (2012) *Periodismo empresarial e institucional*. Zamora, Comunicación Social.

de interés, ya sean accionistas, empleados, clientes, gobiernos, ciudadanos o medios de comunicación, debe basarse y estar relacionado con sus valores éticos esenciales.

A juicio de los autores, una gestión únicamente centrada en objetivos económicos, como puede ser la protección del beneficio o la maximización del precio de la acción, ha conducido a muchas de las decisiones de gestión de crisis más criticadas de los últimos años. Esta idea la reflejan en tres de los doce principios éticos que nos proponen para responder a una situación de crisis:

- Muéstrase sensible hacia quienes hayan podido resultar perjudicados.
- Céntrese en respetar no solo los derechos de los accionistas, sino también de los demás grupos de interés.
- Asegúrese de que se fija una compensación oportuna y justa para todas las partes perjudicadas cuando y donde sea necesario.

Por tanto, un elemento clave para solucionar una crisis es pensar con la mentalidad de todos los públicos a los que pueda afectar. De esta forma, será posible entender mejor el problema y diseñar mensajes específicos que atiendan a las necesidades de información de todas las audiencias. Esta idea se apunta con fuerza en la guía del gobierno escocés “Alertando e informando Escocia” (2012)⁷⁰ que dice textualmente en referencia a las situaciones de emergencia: “existen diferentes audiencias, requiriendo diferentes tipos de información que ha de ser suministrada a través de una variedad de canales” y a su vez afirma: “la identificación de las audiencias es un buen punto de partida para el desarrollo de la estrategia”. De hecho, la guía recomienda basar en la audiencia el enfoque estratégico de la comunicación.

Aunque la identificación de públicos o grupos de interés será diferente para cada tipo de crisis, si analizamos un suceso de contaminación marina accidental, encontraremos al menos los siguientes actores: las víctimas y sus familiares en caso de que las hubiera, las autoridades o administraciones públicas, las poblaciones afectadas y en especial ciertos sectores empresariales como la pesca o el turismo, el público en general, los medios de comunicación, la comunidad científica y las ONG’s dedicadas a la protección del medio ambiente. Según la Teoría de la Atribución (Bradford y Garret, 1995⁷¹;

⁷⁰ SCOTTISH GOVERNMENT (2012): *Warning and Informing Scotland, communicating with the public*. Disponible en: www.scotland.gov.uk.

⁷¹ BRADFORD, J.L. & GARRET, D.E. (1995). “The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior.” *Journal of unethical behavior*, 14, 875-892

Coombs, 1995⁷²) estos públicos querrán conocer las causas y las responsabilidades de los hechos, así como asignar la responsabilidad de la crisis a alguien, pero con diferentes intereses que hacen necesario plantear un tratamiento diferenciado de la información.

En este aspecto, podemos afirmar que existe un acuerdo generalizado entre los expertos sobre la importancia de dirigir los mensajes a los públicos específicos. Como veremos en los siguientes apartados, se recomienda no solo identificar audiencias y definir mensajes adecuados para cada una de ellas, sino también dar la cara y atender al plano emocional que desencadenan los hechos entre los afectados. La aproximación al marco teórico específico de esta tesis doctoral, nos permitirá profundizar en la identificación y las necesidades de los distintos grupos de interés. Sin embargo, gracias al recorrido por el marco teórico general de la comunicación de crisis que estamos estudiando en este capítulo, profundizaremos en la relación con un colectivo trascendental: los medios de comunicación. Seguidamente, abordamos las peculiaridades de este colectivo

4.2.4 ESTABLECER CRITERIOS PARA DISEÑAR MENSAJES Y CONTENIDOS

Mencionábamos anteriormente, en la descripción del plan de comunicación de crisis, que éste deberá contemplar un plan de información. Para ello, será necesario establecer los criterios que marcan la definición de mensajes o contenidos. Esta es la tarea que abordamos seguidamente.

El planteamiento, a priori, podría parecer sencillo, la organización únicamente deberá explicar el incidente, qué ha ocurrido, dónde, cuándo y quién está involucrado. Una vez que se conozcan con certeza estos datos, deberá informar sobre las causas que lo han motivado o sobre las investigaciones en curso y por último, sobre las operaciones que se están llevando a cabo al objeto restituir la normalidad y minimizar los daños.

Sin embargo, no es tan fácil como limitarse a aportar un conjunto de datos, el contexto de las situaciones de crisis añade un importante grado de dificultad a esta tarea. Una vez que una situación catastrófica ha eclosionado y especialmente en los primeros momentos, en los que el caos es la nota dominante, la población y los medios buscan la mayor cantidad de datos posible. Además, a la complejidad que representa la altísima demanda informativa hay que añadir, la multiplicidad de necesidades de

⁷² COOMBS, W.T. (1995). Choosing the right words: the development of guidelines for the selection of the appropriate crisis strategies. *Management Communications Quarterly*, 8, 447-476

información de las distintas audiencias y en especial de aquellos colectivos que están afectados o que temen estarlo y que esperan que las declaraciones y comunicados alivien sus miedos⁷³ (Rodríguez, 2006)

Por tanto, en este escenario, todas las organizaciones involucradas, ya sean aquellas que han provocado la crisis o aquellas que sin ser las causantes deben coordinar las operaciones de respuesta junto con las autoridades públicas, se verán sometidas a una fortísima presión mediática que les obligará a adoptar una postura coherente en el contenido de sus declaraciones, definiendo un mensaje sin distorsiones, con datos fiables y veraces. También deberán dar un paso más en la construcción del mensaje y profundizar en la adecuación del enfoque para cada tipo público y todo ello, siempre con la mayor celeridad que sea posible, dado que la insistente solicitud de información obligará necesariamente a las entidades gestoras a actuar con rapidez.

La estrategia de comunicación en una situación de crisis necesariamente vendrá determinada por el papel de dos actores principales: la organización u organizaciones públicas o privadas que gestionan la crisis y los medios de comunicación. Las empresas o instituciones construirán los mensajes y los contenidos que consideren oportuno difundir, siempre de acuerdo con los valores que dicten su política informativa y su cultura empresarial y con el objetivo de que la noticia se difunda exactamente en la forma en la que la han preparado. Por su parte, los medios de comunicación, no siempre con los mismos intereses que las organizaciones emisoras, ni tan preocupados por el buen quehacer periodístico como por captar la atención del público, modificarán los contenidos para adecuarlos a sus características y, por lo general, tratarán de dotar de cierto nivel de sensacionalismo a la información (más aun en el caso de una catástrofe).

Ambos actores (empresas o instituciones y medios de comunicación) mantendrán necesariamente una relación ineludible, y un mutuo conocimiento de sus prácticas habituales facilitará el trabajo de las dos partes.

Por tanto, en los siguientes epígrafes vamos a analizar ambos factores. Comenzaremos revisando las características del contenido informativo que dan los medios de comunicación a las situaciones de crisis, especialmente a las que se derivan de una catástrofe ecológica y más concretamente de un suceso de contaminación marina accidental. Y seguidamente, asumiremos el papel de la organización que se enfrenta a la gestión de una crisis y que por tanto, deberá definir unos contenidos, claros,

⁷³ RODRÍGUEZ TEJEIRO, A. (2006): "Información del riesgo y opinión pública: convergencias y divergencias en el caso Prestige" en Ruano Gómez, J. *I Jornadas sobre gestión de crisis. Más allá de la sociedad del riesgo*. Servicio de publicaciones: Universidad de A Coruña.

coherentes y eficaces que sean capaces de responder a la demanda informativa de los diferentes públicos, a la vez que generan una opinión positiva de las operaciones de respuesta que se están implementando.

4.2.4.1 Los medios de comunicación en situaciones de crisis.

Es incuestionable la relevancia que adquieren los medios de comunicación durante una crisis, dado que no se trata de un interlocutor común, sino de aquel que nos permitirá llegar al resto de públicos⁷⁴. Para establecer una estrategia de comunicación debemos comprender sus criterios de actuación en el tratamiento de temas medioambientales y en concreto, durante las catástrofes ecológicas. Por tanto, en los siguientes epígrafes abordamos la definición y las peculiaridades de un concepto más: el periodismo ambiental y continuamos con una descripción de la narrativa de las situaciones catastróficas y de las preferencias de los medios de comunicación en este tipo de situaciones.

a) Características del periodismo ambiental

Como mencionábamos, para fortalecer la relación con los medios de comunicación antes de que la crisis se produzca, es necesario conocer y comprender su forma de comportarse ante las situaciones que protagonizan este estudio, “las catástrofes medioambientales”. Para ello, en primer lugar llevaremos a cabo una aproximación al tipo de periodismo especializado en esta materia.

Numerosos expertos en comunicación ambiental han analizado las características comunes de los contenidos medioambientales en los medios. Como veremos a continuación, mientras que algunos apuestan por una versión del periodismo ambiental centrada en su vertiente más educativa, otros únicamente identifican el elemento catastrófico como protagonista de la crónica ambiental. Seguidamente realizamos una síntesis de sus estudios.

Desde hace algunos años el periodismo ambiental se ha comenzado a identificar como un área de especialización profesional que como cualquier otra, requiere una

⁷⁴ Es obvio que desde la puesta en marcha de las redes sociales, la interlocución de las organizaciones con los públicos no requiere la intervención del medio de comunicación. Sin embargo, no podemos olvidar que los canales convencionales siguen siendo un factor clave.

capacitación específica. El profesor Esteve Ramírez⁷⁵, afirmó, ya en el año 1997, que la especialización periodística es, junto con las innovaciones tecnológicas, uno de los fenómenos más significativos del periodismo actual (Esteve, 1997:5). Posteriormente, él mismo definiría el periodismo ambiental como el periodismo especializado que atiende la información generada por la interacción del hombre o de los seres vivos con su entorno, o del entorno en sí.

Son muchas las definiciones que podemos encontrar, sin embargo en lo que todos los autores coinciden a la hora de valorar las características de la información medioambiental es en el marcado interés público que genera y que finalmente revierte en una amplia cobertura por parte de los medios de comunicación. Cada día más, los medios cubren regularmente estos temas simplemente con la finalidad de informar y sensibilizar a la opinión pública sobre el progresivo deterioro de nuestro entorno.

El periodista peruano Enrique Angulo Pratolongo⁷⁶ opina que el periodismo ambiental es una forma de periodismo científico con elementos educativos y de investigación que debe además lograr incorporar algo de entretenimiento para motivar la lectura, utilizando técnicas comunicativas. Según el enfoque del autor, uno de los objetivos del periodismo ambiental debe ser aportar elementos de juicio y fundamentos racionales, así como científicos, para la planificación, puesta en marcha, seguimiento y toma de las iniciativas que busquen implementar una adecuada gestión ambiental destinada a propiciar la mejora de la calidad de vida.

Igualmente, Arturo Larena, uno de los periodistas españoles más destacados en esta materia, ha afirmado en muchas ocasiones que el periodismo medioambiental es un campo informativo, con capacidad para formar y de hecho atribuye gran parte de la cultura ambiental de finales del siglo veinte a la labor de divulgación de estos profesionales.

b) El enfoque catastrófico de la información.

Sin embargo, no todos los autores comparten esta noble finalidad. Miguel Vicente Mariño, en su tesis doctoral sobre la catástrofe ecológica del buque petrolero Prestige (Mariño, 2009), afirma que si bien es cierto que se percibe una creciente presencia del

⁷⁵ ESTEVE, FRANCISCO (1997): *Estudios sobre información periodística especializada*. Fundación Universitaria San Pablo CEU. Valencia.

⁷⁶ ANGULO PRATOLONGO E. (2007) "El periodismo ambiental I" www.infoecologia.com

discurso medioambiental en los noticiarios contemporáneos como resultado de las alarmas lanzadas sobre el futuro del planeta, la principal fuerza de acceso a los medios de comunicación para el medio ambiente sigue siendo el desastre, la cruda imagen que garantice el impacto del público.

Otros autores mantienen esta postura. El periodista mexicano Carlos Lozano⁷⁷, experto en comunicación medioambiental afirma que el factor catastrófico de la información supera al componente analítico debido a su atractivo para la audiencia y por tanto para los medios:

“Los tratamientos informativos de las situaciones catastróficas generalmente se caracterizan por describir antes que por explicar lo sucedido. Se trata de una cualidad implícita del acontecer catastrófico debido a que, en un primer momento, cualquier dato perteneciente a dichos sucesos obtiene mucha más relevancia que un dato interpretado. Todos sabemos que el análisis *a posteriori* tiene más validez que el análisis *in situ*, no obstante, y a pesar de la dificultad interpretativa del primer momento, los periodistas suelen cuantificar con rápidas impresiones, asegurar con efímeras observaciones y concluir con versiones suficientemente contrastadas: la actualidad periodística se nos impone a todos como criterio. Más tarde, cuando las catástrofes se pueden medir –sin prisas– con datos más fiables y contrastados, ya han dejado de ser noticia. Las explicaciones, a pesar de tener más peso analítico, se han caído ya de los titulares de prensa”

Respecto a las causas que encuentra para explicar este fenómeno, Lozano apunta que las catástrofes contemporáneas son producto de la cultura de masas. Los medios de comunicación convierten la realidad en un espectáculo según sea la forma en que relatan los acontecimientos y presentan la información y añade “el público receptor no necesita tantas explicaciones como motivaciones para mantener el pulso firme con el mando a distancia” (Lozano, 2002:11)

Otros autores, coinciden con el planteamiento trágico de la comunicación en sucesos medioambientales, por ejemplo el sociólogo Juan de Dios Ruano en su comunicación “El efecto Prestige: la producción mediática de una realidad interesada” (Ruano, 2005) encuadra la representación mediática que se hizo de la catástrofe del Prestige bajo el concepto de tremendismo informativo, considera que la representación mediática de

⁷⁷ LOZANO ASCENCIO C. (2002) “La cultura del riesgo global a las catástrofes”. Comunicación presentada al VII Congreso Iberoamericano de comunicación (IBERCOM). Maia, Oporto, Portugal. Noviembre de 2002. p.3.

la peor parte de la realidad afectada se expuso como ilustrativa del conjunto de la realidad terminando todo ello por configurar un panorama desolador.

En línea con los autores mencionados, Miguel Montaña⁷⁸ destaca en su investigación llevada a cabo sobre la catástrofe ecológica de las minas de Aznalcollar⁷⁹ que uno de los indicadores de la magnitud de la catástrofe fue el tratamiento informativo ofrecido por los medios de comunicación nacionales e internacionales y que posicionaron este suceso como un hito en la información ambiental de España en los últimos años.

El autor se planteaba ya en el año 1999 la siguiente pregunta: ¿cómo enfocan hoy por hoy la comunicación ambiental los medios? Encontró la siguiente respuesta: “en muchos casos, se presenta en forma de un suceso sofisticado, un peligro potencial que amenaza y traerá todo tipo de desgracias”.

A juicio del autor, este es uno de los principales riesgos de la información ambiental: el catastrofismo. “Presentar los hechos como irreversibles solo conduce a la angustia”

Por tanto, observamos opiniones diferenciadas de los autores en relación con el tratamiento periodístico de las cuestiones medioambientales, es evidente que la prensa y en especial cierto tipo de prensa, siempre buscará un enfoque más sensacionalista que potencie el aspecto catastrófico del suceso. Sin embargo, no podemos negar que en los últimos años la presencia del medio ambiente en los medios ha aumentado considerablemente y con ella, la capacitación de los periodistas que desarrollan su actividad en este ámbito, reforzando el enfoque más divulgativo y

⁷⁸ MONTAÑO, MONTAÑO, M. (1999) “La catástrofe ecológica de Aznalcollar y el periodismo en los conflictos ambientales” en: *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. R. Rodríguez A., T Sábada. Pamplona. Eunsa.

⁷⁹ El 25 de abril de 1998 la ruptura de la presa de las minas que explotaba la multinacional sueca Boliden Apirsa en la localidad sevillana de Aznalcollar, dejó escapar entre cinco y siete toneladas de fango multitóxico que anegó más de cuatro mil hectáreas, gran parte de ellas agrícolas. Este suceso sobresalió por su dificultad convirtiéndose en un referente para el periodismo especializado.

Las responsabilidades por la riada tóxica implicaron a las administraciones Central y Autonómica; afectó a diez municipios y a sus habitantes; supuso un riesgo de contaminación de espacios protegidos como el Parque Natural de Doñana; supuso la contaminación de tierras agrícolas con posibles consecuencias sanitarias para la población; supuso, igualmente, la muerte de varias decenas de toneladas de peces y avifauna y, sobre todo, la evidencia de que el desarrollo sostenible de las comarcas y países ya no era posible sin contar con medidas que preserven el medio ambiente. (Montaña 2005 en *periodistas ante conflictos*)

formativo que sin duda está contribuyendo a incrementar la sensibilidad de las audiencias.

Prueba de ello, son las múltiples iniciativas que se vienen sucediendo. La primera de ellas y quizás una de las más significativas fue la aparición de la Asociación de Periodistas de Información Ambiental (APIA) en el año 1995, asociación que se ha convertido en la principal propulsora de estudios sobre el ejercicio de esta especialización profesional. Posteriormente, surgirían otras agrupaciones de estas características, así en el año 2007 nace la Unión de Periodistas Ambientales de Latinoamérica (UPA-Latinoamérica) con un fin similar a la anterior.

Por otra parte, es igualmente reseñable la creación de plataformas informativas especializadas en cuestiones ambientales como son EFE verde o Europa Press Medio Ambiente. Sin embargo, esta creciente tendencia divulgativa no evitará que el aspecto más tremendista de la información ambiental siga apareciendo recurrentemente.

c) La narrativa de la catástrofe

Carlos Lozano⁸⁰ (2002) apunta la importancia de la narrativa en las situaciones catastróficas, cuando afirma:

“Aunque las catástrofes naturales y las tengan su origen en escenarios concretos, y aunque sus afectaciones catastróficas también se ubiquen en espacios naturales y /o urbanos determinados, hay que decir que el verdadero lugar donde ocurren las catástrofes del postmodernismo es el *espacio público informativo*, pseudo entorno o realidad de segunda mano que construyen los medios de comunicación a través de los flujos de información que relatan el acontecer catastrófico. En este espacio simbólico no solo tiene importancia lo que sucede sino más bien la narrativa de lo que sucede”

Y continua Lozano apuntando que una de las constantes narrativas que construyen la imagen de las catástrofes contemporáneas en los medios de comunicación mantiene el siguiente formato: “Cuando el origen de la catástrofe se encuentra en las fuerzas incontroladas y violentas de la naturaleza, esta no culmina hasta trastornar los aspectos más desarrollados y sofisticados de la sociedad; y por otra parte, cuando el origen de la catástrofe se encuentra en las prácticas nocivas (industriales y rutinarias)

⁸⁰ C. LOZANO ASCENCIO (2002) La cultura del riesgo global a las catástrofes... Opus Cit. p.7.

de la sociedad ésta no culmina hasta trastornar los aspectos ecológicamente más puros y equilibrados de la naturaleza”

Otros autores han analizado la estructura narrativa de la catástrofe. Así, Andrés García⁸¹ (2006) afirma:

“Cuando acontece una catástrofe se rompe de alguna manera la continuidad de la vida cotidiana, por eso en una catástrofe se pone a prueba la capacidad de las instituciones para afrontar la desorganización. Cualesquiera que sean las características concretas de un suceso, las causas, las circunstancias y los efectos de un desastre el profesional de la comunicación va a narrar una tragedia”.

Según García, entre el momento del quebranto, generado por fuerzas naturales o tecnológicas que escapan al control humano, y el momento de regreso a la normalidad, ha mediado la intervención de actores que representan a colectivos y no a sujetos individuales. A continuación, se recoge la descripción que el autor hace de estos colectivos atendiendo al ritual de la tragedia.

En la narración se encontrará siempre un único Héroe; “la institución, generalmente del Estado que se enfrenta con tenacidad y, sobre todo con poderosas herramientas contra las fuerzas desatadas, encarnando la solidaridad”.

Aparecerá, también un único Antiheroe; en este caso otra Institución, generalmente privada a la que se hace responsable de lo sucedido, atribuyéndole o bien incapacidad, o bien rapacidad; móviles que explicarían imprevisiones o descuidos.

Aparecen ciertamente los Destinatarios: en este caso los afectados, a quienes hay que salvar o aliviar de sus desgracias; pero a quienes se les otorga el papel de Pacientes y no de Agentes participantes en el control de su propio destino.

Se encontrará indefectiblemente el Coro, a quien el Narrador profesional le encomienda que vaya creando el clima para la catarsis colectiva. El coro es el vehículo para los momentos patéticos del relato, y en ocasiones, claramente amarillistas: cuenta la impotencia humana frente a la fuerza del fuego o del agua, recuenta los

⁸¹ GARCÍA, A. (2006) “La estructura narrativa de sucesos catastróficos en los medios de comunicación” en Ruano Gómez, J. *I Jornadas sobre gestión de crisis. Más allá de la sociedad del riesgo*. Servicio de publicaciones: Universidad de A Coruña.

muerdos y la destrucción; introduce en imágenes el llanto y, sobre todo la desorientación de los afectados.

Con la intervención del Coro se combina la del Augur otra figura que nunca falta; por ejemplo el servicio meteorológico que anticipa si lloverá o no lloverá en los próximos días.

Para completar esta galería hay que incluir al Consejero del Héroe, en este caso los técnicos, expertos, especialistas, que desde los templos de la ciencia (por ejemplo, la universidad) o los recitos gerontocráticos (por ejemplo, los colegios profesionales) ofrecen diagnósticos y proponen soluciones pero se mantienen al margen de las actuaciones.

La última figura es la del propio Narrador, que se presenta a sí mismo como “quien estuvo en el lugar de los hechos” o dado el caso, “quien obtuvo el testimonio de testigos presenciales”. Respondiendo al rol prescrito, el narrador pretenderá cuando sea posible narrar los hechos en tiempo presente, al hilo mismo del acontecer.

Según García, el profesional de la comunicación buscará entre las instituciones públicas y privadas a quien asignar cada uno de los personajes arquetípicos que se han mencionado.

d) La importancia del contenido audiovisual

Roberto Rodríguez Andrés y Teresa Sábada⁸² (1999) en el prologo de su libro “Periodistas ante conflictos” nos recuerdan que lo conflictivo reporta audiencia y más en una época de sensacionalismo y de tele-basura en la que los medios se han lanzado a la búsqueda incesante de noticias de impacto. Se ha dicho en millones de ocasiones pero no por ello deja de ser cierto que el impacto que produce una imagen es siempre muy superior al de las palabras. Habitualmente el público no suele tener acceso directo al lugar de la catástrofe y como consecuencia buscará con avidez las imágenes que puedan trasladarle a la realidad que se está viviendo en ese preciso instante. Los medios, lógicamente, tratarán de atender esta demanda.

⁸² RODRÍGUEZ R. Y SÁBADA T (1999). *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis* Pamplona. Eunsa. p. 14

Mariño⁸³ (1999) afirma que el principal escenario de una catástrofe para todas aquellas personas que no sufren directamente su impacto, es la pantalla de televisión. A juicio del autor, es cierto que el peso de nuevos medios, como internet, y de viejos compañeros de viaje, como la radio o la prensa, sigue siendo importante, pero el relato audiovisual sigue conservando su primacía.

Existe unanimidad a la hora de subrayar la importancia de los medios audiovisuales en la cobertura de cualquier tipo de conflicto o catástrofe y aunque todos los autores coinciden en que el objetivo final es facilitar al público la percepción del riesgo que les permita vivir los acontecimientos en primera persona, también nos advierten sobre los aspectos menos favorables de este tipo de información, como son entre otros: la búsqueda del espectáculo y la carencia de rigor informativo que se materializa en la descontextualización, la desorganización, la falta de jerarquía y de las explicaciones oportunas sobre las causas que han provocado las imágenes que nos muestran nuestras pantallas. Según Mariño (1999):

“La sensación de vivir los acontecimientos al mismo tiempo en que estos se producen se constituye en una necesidad para muchos telespectadores. Esta capacidad que hasta hace poco tiempo era patrimonio exclusivo de la radio, se ha convertido en el campo de batalla para los servicios informativos de las diferentes cadenas de televisión. Las cámaras se limitan a cumplir su función de transmisores neutros de la información. Los hechos se presentan en la mayoría de ocasiones, fuera de contexto y las carencias en la explicación de las causas que han desembocado en la catástrofe pasan a un segundo plano”

Esta misma idea la sostiene Carlos Lozano⁸⁴ (2003) cuando afirma: “la catástrofe publica se construye por acumulación de información antes que por jerarquización u organización de la misma. El receptor se expone, es cierto, al torrente de imágenes y declaraciones para percibir, antes que nada la sensación de peligro”

Sin embargo, Lozano⁸⁵ (2002) en una comunicación anterior, considera que esta percepción no significa necesariamente que la gente pueda aprender a comportarse, es decir a saber lo que tiene que hacer en situaciones de catástrofe, simplemente les

⁸³ MARIÑO M.V, (2009) La cobertura televisiva... Opus Cit p.38

⁸⁴ LOZANO ASCENCIO C. (2003) “Comunicación social y catástrofe del Prestige. Reflexiones en torno a la imagen de un petrolero partido en dos”. V Congreso Nacional de Periodismo Ambiental. Asociación de Periodistas de Información Ambiental (APIA), Madrid.

⁸⁵ LOZANO ASCENCIO C. (2002) La cultura del riesgo global a las catástrofes... Opus Cit. p.11

ayuda a sentirse participantes en el suceso y de alguna forma posibles damnificados. En palabras del autor:

“No es lo mismo “ser un damnificado” que “sentirse damnificado”, pero gracias a las mediaciones comunicativas a propósito de fenómenos catastróficos en cualquier punto del orbe se van solapando las diferencias. Cada vez somos más susceptibles de ser damnificados en tanto que somos más vulnerables al riesgo global catastrófico, y simultáneamente cada vez nos sentimos más damnificados porque el suceso devastador, a pesar de la lejanía espacial, nos afecta emotivamente y consigue tener consecuencias catastróficas “reales”, o por lo menos “similares”, a pesar de no haber tenido una experiencia directa con dicho fenómeno. Los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Washington y Nueva York, no sólo afectaron a las personas que sucumbieron en los accidentes aéreos sino al mundo entero. La posibilidad tecnológica de asistir como observadores al suceso, nos hace sentir partícipes del acontecimiento, y nuestra percepción es tan completa y rica en significados que nos permite afirmar que hemos tenido una experiencia directa a pesar de habernos acercado a través de las mediaciones comunicativas a dicho acontecer”.

A continuación analizaremos las preferencias y los hábitos de los comunicadores en situaciones de crisis, y veremos su interés por estar presentes en el escenario de la catástrofe, más allá que por obtener una información más completa y más documentada, dado que su fin inmediato es suministrar a su audiencia la sensación de vivir los acontecimientos en tiempo real y a ser posible hacerlo antes que su competencia.

Pero informar adecuadamente sobre cualquier catástrofe ecológica, al menos en un principio no siempre es fácil, así lo recoge Mariño cuando afirma:

“Los primeros compases de cualquier catástrofe son difícilmente explicables para cualquier redactor que llegue a la zona. Solo podrá como mucho describir lo que está viendo a su alrededor. Los esquemas de casualidad y responsabilidad se activan cuando pasa un tiempo prudencial y los datos comienzan a perfilar una explicación plausible de los hechos. Pero hasta entonces es preciso transmitir, es necesario demostrar que la cadena de televisión ha sido la primera en llegar a la zona. Y mientras los datos, las fuentes y los periodistas completan su primera composición de lugar, las pantallas han sido pobladas de una serie de imágenes que se explican, o más bien se entienden, por si solas” (Mariño, 2009:34)

Estas dificultades informativas que pueden encontrar los medios en los primeros momentos de la emergencia son aún mayores en aquellas situaciones donde el lugar de los hechos no está al acceso de las cámaras. Así sucede por lo general en las

contaminaciones marinas que se producen como consecuencia de las actividades de transporte o explotación de hidrocarburos que inicialmente se originan en alta mar aunque finalmente el vertido acabe alcanzando la costa.

Como consecuencia de esta peculiaridad y para facilitar el acceso a la información y la transparencia, las organizaciones que se encuentran al frente de la respuesta se deben responsabilizar de aportar a los medios aquellos contenidos visuales que sean oportunos. Veremos más adelante como en el caso del hundimiento de la plataforma Deepwater Horizon, se habilitó un site específico para informar sobre la emergencia en el que los gestores diariamente ofrecían al público imágenes del vertido y de las operaciones en curso.

A pesar de que es indiscutible la importancia de la imagen en la cobertura de una situación catastrófica, algunos autores como Alejandro Navas apuntan tanto efectos negativos como positivos de la omnipresencia de las cámaras en los escenarios conflictivos. Así Navas en el lado positivo subraya en su artículo “Los medios en los conflictos de la sociedad democrática” (1999) que la publicidad que los medios dan a los conflictos contribuye decisivamente a la pacificación o a la evitación de la escalada de confrontación. Es el miedo al qué dirán, capaz sin duda de inhibir comportamientos poco ejemplares, de actores individuales y también de gobiernos o corporaciones. Por otra parte, en el lado negativo, el público, y aquí se trata casi del conjunto de la humanidad, recibe a través de la radio y la televisión una información puntual, casi en directo, del desarrollo de estas tragedias. Y como el número de conflictos sobre los que informar no es despreciable, al final nos acabamos acostumbrando a esas escenas terribles, que se convierten en ingrediente cotidiano y rutinario de nuestras sobremesas. Tenemos una limitada capacidad de atención, asombro y respuesta, y en cambio una ilimitada facilidad para acostumbrarnos aun a lo más tremendo.

Después de esta exposición creemos que la trascendencia de los contenidos visuales sobre los de otro tipo, especialmente en situaciones catastróficas, queda demostrada y al hilo de esta afirmación recogemos el siguiente párrafo de Mariño:

“El tratamiento informativo de las situaciones catastróficas carece de cualquier regulación, a pesar de que los elementos que intervienen en estas noticias son los que mayor incidencia e impacto causan sobre la audiencia. El rango que se cubre evoluciona desde apuestas decididas por el contenido visual y su incuestionable atractivo para el público pero carentes de rigor interpretativo, hasta intentos de profundizar en las causas que desembocan en las imágenes que aparecen en el televisor. Sin embargo la balanza evidencia un notable desequilibrio hacia la primera opción” (Mariño, 2009:35)

e) Las preferencias del comunicador profesional en situaciones de crisis.

En el capítulo anterior mencionábamos la necesidad de los telespectadores de vivir los acontecimientos al mismo tiempo en que estos se producen y por tanto la intención de los medios de transmitir a la audiencia esa sensación de peligro. Para ello, el periodista tratará de aproximarse al lugar de los hechos, buscará declaraciones de los afectados, de sus familiares o de los equipos de emergencias, mientras que el trabajo de redacción y análisis pasará a un segundo plano o bien será objeto de una etapa posterior de la emergencia

Para describir la actuación del comunicador profesional que informa sobre una catástrofe nos remitimos de nuevo a Andrés García, que caracteriza su actuación atendiendo a los siguientes factores (García, 2006)

1. Se considera más importante estar presente en el escenario de la catástrofe que obtener una información más completa, mas global y más documentada
2. Se tiende a utilizar como fuentes fiables a los otros medios de comunicación antes que a los especialistas cualificados.
3. Se prefiere a los informantes que son portavoces o representantes de organismos o instituciones, tanto públicas como privadas que a las personas que se manifiestan a título individual.
4. A la hora de contactar con los informantes, incluidos quienes pertenecen a la administración, se trabaja más con quienes no son profesionales de la comunicación que con otros periodistas. “Existe proclividad a moverse por los meandros de la jerarquía administrativa, sin respetar las competencias específicamente informativas de los portavoces oficiales; en busca de la autoridad más alta –política o técnica- que puede proporcionar en razón de su cargo o de su función, un aval mayor.
5. Se prefiere a los informantes que son responsables directos de la intervención –durante las tareas de rescate y atención a las víctimas- que a los informantes que están dedicados precisamente a atender a los medios.
6. Los técnicos y los especialistas de las empresas implicadas, y en menor medida de la administración, son requeridos como informantes, pero su testimonio queda bajo sospecha.

7. Siempre que es posible se prefiere adoptar el papel de entrevistador, recurriendo al contacto vivo con los informantes.
8. Al comprobar el desmesurado peso que tienen las entrevistas, se percibe, por contraste, lo menguado que suele ser el trabajo de redacción. (escasez de artículos, editoriales, trabajos monográficos...).
9. Los equipos que cubren las catástrofes son menguados.

Por su parte Marín Calahorro enumera los objetivos que esperan alcanzar los periodistas durante el desarrollo de su trabajo y que sin duda deberán ser tenidos en cuenta por las organizaciones que gestionan la emergencia: (Marín, 2005:83)

1. Tener información a ser posible antes que otros, y que no le hagan perder el tiempo con demoras absurdas.
2. Contar con fuentes válidas y creíbles que puedan responder a sus preguntas.
3. Poseer información documental que les permita, por una parte, obtener una visión sintetizada, rápida y global del tema que se trata y, por otra, dossiers técnicos amplios para profundizar en él.
4. En el caso de que se trate de cubrir un acontecimiento, poder hacerlo en pie de igualdad con el resto de periodistas.

4.2.4.2 Criterios para definir los contenidos en situaciones de crisis.

En los epígrafes anteriores, recogíamos los hábitos, las preferencias y los objetivos perseguidos por el comunicador profesional en una situación de crisis, prestando especial atención a las situaciones derivadas de una catástrofe ecológica. Todos estos factores, condicionan el tipo de contenidos informativos que protagonizarán las portadas y los titulares de los noticiarios y por tanto, necesariamente deberán ser tenidos en cuenta por las organizaciones (públicas o privadas) a la hora de establecer la estrategia de comunicación de un suceso.

El contenido de la información que aporte la organización u organizaciones que se enfrentan a una situación de crisis, deberá ayudar a conseguir el principal objetivo que persigue una eficaz comunicación de crisis que es reducir la incertidumbre y generar la

confianza necesaria para recomponer la situación original, a la vez que aportar una imagen positiva de las operaciones de respuesta que se están ejecutando.

Para ello, se deberán tener en cuenta los aspectos mencionados en los epígrafes anteriores, siempre sin descuidar el plano emocional y los valores y principios éticos de las organizaciones.

a) Adecuar los contenidos a las peculiaridades de la información ambiental

Montaño se plantea ¿Cuál debe ser el tratamiento de la información ambiental en general y en concreto para el caso Aznalcollar? El autor encuentra la respuesta en los pioneros de la información ambiental y cita a Montero Sandoval (1995)⁸⁶:

“Hace algunos años se pensaba que la información ambiental centrada en el suceso, información rápida que atrae la atención, pero que difícilmente profundiza en el tema, tenía cierta utilidad porque había que salvar un tremendo abismo: el que separaba la gravedad y la complejidad de los problemas ambientales con la escasa sensibilidad social. Y si se trataba de sensibilizar, este, aunque no perfecto, era un método efectivo. Pero hoy, cuando todo el mundo está más o menos impregnado de sensibilidad, sobran problemas y faltan explicaciones, y sobre todo, soluciones”

Por tanto, el autor está reclamando una forma de comunicación que profundice en los temas. A este fin, Tito Dragoevich⁸⁷ estableció en el año 1995 la estrategia a seguir para informar sobre cuestiones medioambientales:

1. Relacionar los hechos informativos con el proceso en el que están insertos.
2. En materia medioambiental, el proceso tiene una característica global, mundial. De aquí que en aspectos parciales son legítimos los enfoques parciales, pero en términos generales los problemas afectan a todos.

⁸⁶ MONTERO SANDOVAL, J.M. (1995) “Los problemas del mensajero”, Medio Ambiente, nº 23, Consejería de Medio Ambiente, Sevilla. p.9.

⁸⁷ DRAGÓ TITO, (1995) “La información ambiental, algo más que una variable en la comunicación global” *Medio Ambiente y Comunicación Social*, UNED. pp. 21-26

3. Las fuentes no gubernamentales actúan como factor de equilibrio frente a la mayor capacidad de emisión de información de la administración y las empresas.
4. No contraponer la conservación al desarrollo.
5. Alentar la comunicación ciudadana en la comunicación social.
6. La información sobre medio ambiente debe propiciar más la reflexión que la alarma, y más el conocimiento que la mera sensación.
7. El medio ambiente no es un comportamiento estanco de la realidad social. Se debe integrar el tema del medio ambiente y desarrollo sostenible en la cobertura de todos los ámbitos del quehacer cotidiano, sea político, económico, social o cultural.
8. Se debe introducir, siempre que sea posible, una previsión, una mirada al futuro, una advertencia sobre lo que podrá ocurrir. En la fórmula tradicional de la noticia, que incluye en su estructura la necesidad de responder a las clásicas preguntas de quién, cómo, cuándo, dónde y por qué, habría que añadir otra: CON QUÉ EFECTOS.⁸⁸

b) Adecuar los contenidos a las necesidades y tipos de medios

Hemos mencionando anteriormente el rol de los medios como intermediarios entre la organización y sus públicos y por tanto, el papel estratégico que representan, dado que tal y como afirma el periodista Pedro Lozano Bartolozzi⁸⁹, intervienen en el ecosistema informativo al establecer sus agendas noticiosas.

En esta labor mediadora, el periodista interpreta, selecciona y elabora la información transformándola en noticia. Por tanto, si es finalmente el periodista quien establece lo que es noticia y la forma en que se presenta a sus públicos, las organizaciones que quieren informar deberán tener en cuenta los objetivos que los periodistas pretenden alcanzar durante el desarrollo de su trabajo.

⁸⁸ Las mayúsculas son del autor.

⁸⁹ LOZANO BARTOLOZZI P. (1999) "Diplomacia y conflictividad en la sociedad de la información" en: Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis. Pamplona. Eunsa. p.14

Hemos mencionado que los medios persiguen tener información a ser posible antes que otros, contar con fuentes válidas y creíbles que puedan responder a sus preguntas, poseer información documental y en el caso de que se trate de cubrir un acontecimiento, poder hacerlo en pie de igualdad con el resto de periodistas.

Para favorecer el trabajo con los medios, Cutlip y Center (2006) proponen cinco reglas básicas:

1. Actuar con rotundidad: la confianza mutua y la credibilidad son esenciales; no mentir, es preferible callar y no dar preferencia a un medio sobre otro.
2. Prestar servicio: proporcionar noticias oportunas y de interés, así como proveer a los medios de los materiales adicionales que requieran.
3. No suplicar, ni criticar sin motivo: a menos que la información sea errónea, no puede pedirse una rectificación. No se puede presionar para que una noticia se publique, si los medios no la consideran de interés probablemente no lo tiene.
4. No pedir la no publicación de noticias: los medios tienen derecho a hacer pública la noticia y la organización no debe coaccionar esta decisión. Retrasar la noticia tampoco es recomendable, pero si se tienen motivos suficientes para solicitarlo, puede hacerse sin que necesariamente se acepte la propuesta.
5. No abrumar a los medios: las notas de prensa deben ser sobre aquello que sea relevante y pertinente

Por otra parte, cabe mencionar que hasta ahora hemos venido insistiendo en la gran influencia de los medios de comunicación en las características de los contenidos que generan las entidades que protagonizan las situaciones de crisis. Sin embargo, hasta el momento, no hemos realizado diferenciación alguna atendiendo al tipo de medio.

A los medios tradicionales, como son: la prensa, la radio y la televisión, hay que sumar en los últimos años el importantísimo desarrollo de la información multimedia. Cada medio requiere un tratamiento de la información diferenciado y por tanto, la organización que emite el mensaje deberá conocer sus características para adaptar sus contenidos.

En cuanto a los medios tradicionales, Mariano Cebrián establece las siguientes características: (Cebrián, 2012:246)

1. A los medios impresos además de brindarles la información escrita con sus peculiaridades generales con el fin de que cada uno pueda adaptarla al enfoque, valoración y espacio, se les ofrece la opción de contar con fotografías sobre hechos, personalidades y aspectos que pueden ser de su interés para que los incorporen y den el tratamiento que deseen.
2. La información orientada a la radio –junto al texto escrito, para que sea leído en voz alta, y con estructura radiofónica- se acompaña de algún documento sonoro, especialmente en los casos en que ha habido declaraciones, discursos o intervenciones en algún acto.
3. La información destinada a la televisión va acompañada de algún video referido al hecho que presenta la noticia escrita. Las imágenes tienen suficiente duración (2-5 minutos) para que cada canal pueda adaptarlas al promedio que otorgue a sus noticias.

Por tanto, según el autor la organización deberá diversificar los tratamientos de la misma noticia (en contenidos, estructura y tratamientos) según las peculiaridades de cada medio:

“Es necesario ampliar las versiones o elaboraciones de la misma noticia, que no solo afecta a los contenidos sino también a la estructura y tratamientos. Por ejemplo: radio y televisión efectúan una selección muy rigurosa porque son medios de escasa capacidad para la difusión de muchos datos. Un hecho debe ser muy importante para sobrepasar uno o dos minutos de duración, lo que motiva que se elijan solo los datos necesarios o imprescindibles con el fin de que su audiencia comprenda la información. Las notas de prensa y, en general, cualquier información que quiera dirigirse a ellos, debe respetar estas exigencias para optar a la elección dentro de un programa informativo. Otros medios como la prensa admiten, dentro de un límite, mayor aportación de datos” (Cebrián, 2012:73).

En cuanto a los cibermedios, Mariano Cebrián subraya que las orientaciones que tratan de atender las necesidades de cada grupo de medios tradicionales, no se apartan demasiado del enfoque con el que se trata a todos los cibermedios, porque cada uno de ellos puede hacer uso de cualquiera de las ofertas que mencionábamos anteriormente –textos, documentos de audio o de video- si lo considera pertinente. (Cebrián, 2012:246)

c) Generar contenidos que atiendan al plano emocional

Todas las pautas recogidas hasta el momento, sin duda ayudarán a las entidades que se encuentran al frente de una situación de crisis a informar de manera adecuada sobre el transcurso de los acontecimientos, pero ya lo mencionábamos al comienzo de este capítulo, su objetivo no se limita únicamente a contar en qué consiste el suceso y las actuaciones que se han emprendido para controlarlo. La organización debe tratar de transmitir su compromiso con la gestión responsable de la crisis. Así lo sostiene Capriotti⁹⁰ cuando afirma que es necesario abordar dos planos: el cognitivo y el emocional.

“Las crisis poseen dos niveles de realidad: en uno se encuentra lo que efectivamente ha sucedido, y en el otro, lo que la gente cree que ha sucedido. En función de nuestros conocimientos y experiencias los individuos interpretamos la crisis. Por ello, las crisis necesitan una actuación efectiva en dos campos, el cognitivo y el emocional. Las organizaciones deben informar de los hechos, pero también deben conseguir el apoyo moral de sus públicos, despertar simpatía, admiración y respeto a través de sus actuaciones y comunicaciones”. (Capriotti, 2005:183)

Marín Calahorro (2005), defiende igualmente dos componentes en la gestión de una crisis: el técnico, dirigido a las circunstancias objetivas que originan los acontecimientos; y el emocional, directamente relacionado con la gestión comunicativa:

“Toda situación especial tiene un componente emocional desde el momento de presentación y, sobre todo, desde el instante en que despierta el interés de los medios de comunicación, dado que el público que puede seguirla se multiplica exponencialmente. De ahí que unida a la gestión técnica del problema, tenga una parcela importante la gestión de las reacciones subjetivas de los afectados e incluso de aquellos que la contemplan a distancia y la analizan desde una perspectiva crítica sobre los motivos de su activación y la gestión de su desarrollo. (.....) A la reacción emocional de los afectados y del entorno, ante el problema que origina la situación especial, se añade la valoración que hagan los públicos sobre la mayor o menor “responsabilidad” en los hechos y de la gestión de su evolución por parte de los responsables de la entidad o colectividad afectada. De tal manera que pueda quedar dañada, la imagen, la reputación, etc de estos entes.”

⁹⁰ CAPRIOTTI P. (2005) “La gestión comunicativa de situaciones de crisis” en: A Castillo (coord.). *Comunicación organizacional. Teorías y Estudios*. Málaga: Clave.

Aunque la organización pueda partir de una sólida reputación, en el momento de estallar la crisis, la presión del problema puede llevarle a romper con su dinámica regular y a adoptar diferentes posturas para hacer frente al estado crítico. Coombs establece la relación de estas posturas y reconoce que no todas son igualmente edificantes (Coombs, 1998:180-183).

1. Postura agresiva. Los directivos de la organización niegan ser responsables y acusan a otros de ser causantes de la situación.
2. Negación. La institución niega la existencia de crisis alguna, e incluso argumenta sobre dicha inexistencia.
3. Reconocimiento mínimo. Los responsables de la entidad tratan de minimizar los resultados de la crisis, y defienden su inocencia ante acontecimientos que superan su capacidad de acción.
4. Postura resolutive. La organización intenta resolver los problemas generados por la crisis y evitar que vuelvan a aparecer.
5. Reconocimiento pleno de responsabilidad. Los directivos manifiestan públicamente su responsabilidad en el desarrollo de la crisis, y se comprometen a su rápida y completa resolución.

Según el autor, en la toma de una u otra postura influyen las características de la situación crítica, de la que la organización es total o parcialmente causante, y la cultura de la entidad, según la cual será más o menos proclive a la transparencia y a la responsabilidad social. Asimismo, hay que contar con la madurez del mercado de la información. Si está consolidado en la esfera social, a las organizaciones les será difícil eludir el escrutinio público, y por tanto, tendrán que demostrar a los públicos su voluntad de solucionar el problema. Todos estos factores que atienden a plano emocional de la gestión de la crisis deberán considerarse a la hora de establecer mensajes efectivos, en caso contrario, y siguiendo con el planteamiento de Coombs, la crisis podrá rebasar los límites del espacio informativo y comenzar a tener consecuencias en el plano político, económico y judicial.

d) Atender a los valores y principios éticos a la hora de generar contenidos

Los académicos Schwartz, Cragg y Hoffman (2012) basándose en sus años de experiencia e investigación en las áreas de ética, cumplimiento de las normas y responsabilidad social corporativa, sostienen que los ejecutivos que ignoran las dimensiones éticas de la gestión de crisis se exponen a graves riesgos que pueden llevar a sus empresas a la ruina y nos muestran algunos ejemplos que evidencian que no se trata de hipótesis remotas.

Es el caso de Unión Carbide en 1984, en el que una fuga de gas tóxico en su planta de pesticidas ocasionó miles de muertos. El consejero delegado insistió en que la factoría de Bhopal cumplía todas las medidas de seguridad exigidas legalmente en India en aquel momento. No solo eso, sino que culpó del desastre a un presunto sabotaje. Esa actitud dio inicio a un largo y turbulento proceso judicial que hasta el momento ha supuesto para la empresa el pago de unos 470 millones de dólares en indemnizaciones y la condena de varios ejecutivos por homicidio imprudente.

Los autores consideran dos casos más, así Johnson & Johnson en 1982, tras descubrir que uno de sus medicamentos más populares (Tylenol) había causado siete víctimas mortales, ordenó la retirada de todos los productos de la marca en Estados Unidos. Aunque las capsulas tóxicas fueron el resultado de un acto criminal en la zona de Chicago, la empresa prefirió no correr ningún riesgo. Pese al coste de la decisión, la transparencia y la honradez con la que Johnson & Johnson gestionó el incidente transformaron la marca Tylenol en una de las más confiables del mercado, además de impulsar el desarrollo de precintos de seguridad y envases a prueba de manipulaciones.

Otro de los ejemplos, está directamente vinculado con esta investigación, es el caso del hundimiento de la plataforma de BP en el Golfo de México. Según los académicos, la decisión de la compañía de ahorrarse 500.000 dólares en una válvula de seguridad, acabó haciendo que se tuvieran que pagar más de 20.000 millones en compensaciones a los afectados por la catástrofe. Este caso, lo abordaremos con más detenimiento en capítulos posteriores.

En definitiva, en los últimos años, el mundo académico y las consultoras vienen insistiendo en la trascendencia de la responsabilidad social corporativa en la gestión de las compañías, tanto a la hora de gestionar una crisis, como a la hora de reducir el riesgo de que se produzca. De nuevo citamos a Schwartz, Cragg y Hoffman (2012) para referirnos a los valores que consideran universales y cruciales, para toda organización que quiera abordar éticamente la gestión de crisis. Los detallamos a continuación:

- **Confiabilidad.** Tiene que ver con otros valores como la honestidad, mantener la palabra dada, integridad, transparencia y lealtad. Si una empresa no actúa con formalidad durante toda la respuesta a una crisis, habrá fracasado desde un punto de vista ético.
- **Responsabilidad.** Es la base de toda la respuesta a una crisis y uno de los valores más difíciles de cumplir. Exige tomar las medidas necesarias y razonables para responder a la crisis en cuestión, así como para garantizar que no volverá a ocurrir.

Actuar con responsabilidad significa no culpar a otros de los errores propios. Implica disculparse y estar preparado para compensar a quienes han resultado perjudicados por nuestra acción o inacción.

- **Preocupación por el prójimo.** Es decir por el efecto de nuestras acciones en los demás.
- **Ciudadanía.** Incluye obrar de acuerdo con la ley en aquellas jurisdicciones donde opera la empresa, así como tomar medidas razonables para proteger el medio ambiente y colaborar con la comunidad cuando sea necesario, sobre todo durante la emergencia.
- **Respeto.** Para el filósofo Immanuel Kant, significa tratar a las personas como un fin en sí mismo, nunca como un medio. Es decir lo que importa es si nuestras acciones están motivadas por el respeto a los demás, algo que Kant consideraba una obligación moral básica.
- **Equidad.** También relacionada con la justicia

Establecer los valores éticos esenciales, nos ayudará a tomar las medidas necesarias para reducir el riesgo de una crisis. Sin embargo, aunque la compañía se haya esforzado por crear una cultura ética, todas las empresas corren el riesgo de sufrir una crisis. Los principios que nos proponen los autores para orientar la planificación de la gestión de crisis deben igualmente tenerse en cuenta a la hora de establecer los mensajes adecuados. Los enunciaremos seguidamente:

- Sea honesto y transparente y haga pública toda la información relevante.
- Permanezca visible y disponible en todo momento durante la crisis.
- No se esconda detrás de notas de prensa o de un “sin comentarios”.

- Admita la falta o asuma su responsabilidad si es verdad que usted o su empresa han obrado mal.
- No actúe a la defensiva o trate de desviar la culpa.
- Tome las medidas razonables para solucionar el problema y garantizar que no vuelve a suceder.
- Pida disculpas cuando la situación lo requiera.
- Muéstrese sensible hacia quienes hayan podido resultar perjudicados.
- Garantice la protección del medio ambiente y de la comunidad local.
- Céntrese en respetar no solo los derechos de los accionistas, sino también de los demás grupos de interés.
- Asegúrese de que se fija una compensación oportuna y justa para todas las partes perjudicadas cuando y donde sea necesario.

Otros autores defienden pautas de actuación similares, que condicionaran el diseño de los mensajes durante una crisis. Lo vemos seguidamente.

- **Ser transparente, veraz, claro y riguroso.**

La transparencia se logra manteniendo la iniciativa y anticipando las noticias, ya sean buenas o malas. La transparencia facilita el trabajo a los periodistas, mediante la atención a sus demandas y la anticipación informativa. Por ello, debe caminar de las manos de la realidad. No deben plantearse hipótesis ni hacer suposiciones si no se disponen de noticias ciertas y comprobadas. Se debe afirmar todo lo que la institución está haciendo y no tratar de ocultar hechos, por el contrario se darán respuestas claras y creíbles. Si existen motivos legales de confidencialidad, se explicarán. (Marín Calohorro, 2005)

Se pueden encontrar cientos de referencias bibliográficas que sostienen la importancia de la veracidad y la claridad en el mensaje como garantes de la confianza que la población deposita en las organizaciones que se encuentran al frente de la respuesta, a continuación citamos las siguientes:

- “Sé sincero. Si te descubren mintiendo estas acabado. Asumir ese riesgo nunca merece la pena” (Ros Jay, 2001)⁹¹

⁹¹ ROS, J. (2001): *Situaciones de crisis*. Madrid: Prentice Hall. p. 72.

- “Decir la verdad ofrece una información de primera calidad y evita desviaciones peligrosas sobre el tema (...) la opinión pública honra la sinceridad, deplora las equivocaciones y condenará a la organización por falta de responsabilidad en sus actos” (Fita, 1999)⁹²
- “Ser riguroso, conciso, permanecer en calma y mostrar interés”⁹³ (García-Perrote, 1999)
- “Hay que ser honrado no se pueden esconder los hechos e intentar engañar al público” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2006)⁹⁴

En esta misma línea en el decálogo de la comunicación de Burson-Masteller⁹⁵, la empresa establece que en ningún caso, se debe mentir y si, inadvertida o accidentalmente, se ha dado una información errónea se deben tomar rápidamente las medidas para corregirla, y afirma “una vez rota la credibilidad con los medios y la sociedad es imposible recuperarla”

Se trata por tanto, de informar con rigor, con concisión, evitando las vaguedades. Si se ha dado una información errónea, los expertos recomiendan tomar rápidamente las medidas para corregirla. Y de nuevo aquí, encontramos un claro paralelismo con los principios éticos de Schwartz, Cragg y Hoffman: “pida disculpas cuando la situación lo requiera”

- No especular, para no caer en el error de equivocarse y dar información que no se ajusta a la verdad

Un mensaje que aparece de manera recurrente en esta investigación es la importancia de la credibilidad en las organizaciones o instituciones que gestionan una emergencia para reducir la percepción social del riesgo ante una situación de crisis. Anteriormente, hemos descrito las actuaciones que distintas entidades pueden llevar a cabo en los

⁹² FITA, J. (1999): *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000. p163.

⁹⁴ WILCOX D., CAMERON, G. Y XIFRA, J. (2006). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid. Pearson

⁹⁵ BURSON-MASTELLER: DECÁLOGO DE COMUNICACIÓN DE CRISIS. Disponible en: <http://www.empresasypersonas.com/2007/02/declogo-de-la-comunicacin-de-crisis.html>

periodos de normalidad para fortalecer su reputación y partir de un mejor posicionamiento cuando se enfrentan a una crisis. Sin embargo, esta tarea de años puede verse destruida de manera inmediata como consecuencia de una política inoportuna de comunicación en una crisis.

La credibilidad únicamente se consigue dando informaciones veraces. Sin embargo, es una realidad el hecho de que incluso con las mejores intenciones, la escasez de información y la poca fiabilidad de los datos que caracteriza los primeros momentos de una situación de crisis incrementa el riesgo de cometer un error. En este escenario es necesario informarse sobre lo que se sabe y sobre lo que se está haciendo para responder a la situación, pero nunca apostar por hipótesis que no se sostengan con datos. Así Jaume Fita afirma:

“Solo deben proporcionarse hechos comprobados. Las conjeturas (...) deben evitarse siempre”. Y también “...nunca debe convocarse una conferencia de prensa sin estar seguro de tener las respuestas al incidente acontecido” (Jaume Fita, 1999: 145-146)

Por su parte, García-Perrote recomienda: “decir la verdad en base a hechos confirmados solamente” (García-Perrote, 1999:200)

Sin embargo, no especular no impide que otros lo hagan. La agencia de comunicación Burson-Marsteller en su decálogo de comunicación de crisis, nos recomienda que ante rumores o informaciones erróneas respondamos de manera rápida y ponderadamente.

- **No minimizar los hechos**

Los expertos recomiendan diseñar una estrategia de trabajo en función del peor escenario posible, así en palabras Saffir (1993):⁹⁶

“Dado que el alcance de una crisis no se puede saber cuando esta estalla, se debe diseñar la estrategia de comunicación en función del peor escenario posible”

Para diseñar este escenario, recurrimos a las recomendaciones de Lopez-Quesada (2003). El autor afirma que ante una crisis, toda organización debe responder a la

⁹⁶ SAFFIR, L. (1993): *Power public relations: how to get PR to work for you*. Lincolnwood: NTC Business Books

pregunta: ¿qué está en juego en este caso? Primero desde su punto de vista y después desde el punto de vista de las audiencias⁹⁷

4.2.5. IDENTIFICAR CANALES APROPIADOS DE COMUNICACIÓN

Todo Plan de Comunicación de Crisis debe contemplar cómo llegar a los diferentes públicos, el presente apartado del marco teórico se centra en el medio o el canal entendido éste como el intermediario entre el emisor y el receptor o audiencia.

Igartúa (2006)⁹⁸ identifica varios focos de interés en relación con el canal o el medio: los análisis históricos que pretenden describir la evolución de los distintos medios y sus transformaciones, los aspectos económicos, estructurales y organizativos de las industrias culturales y, finalmente los estudios centrados en los aspectos tecnológicos de la comunicación (aquí se identifica más bien con el concepto canal). El autor nos recordaba como las evoluciones tecnológicas están suponiendo una única oportunidad para el desarrollo de la investigación en comunicación en sectores limítrofes con otros como la ingeniería o la informática. Además, está propiciando el desarrollo de investigaciones basadas en nuevos conceptos como usabilidad, presencia, interactividad, inmersión, especialmente en el campo que vive su expansión investigadora gracias a los avances tecnológicos y a su rápida implantación social.

En nuestra investigación no pretendemos emprender un trabajo de este calado, sencillamente y como parte del Plan de Comunicación de Crisis, trataremos de describir las características de los diferentes canales y el uso que debemos hacer de ellos durante la gestión de una emergencia de contaminación marina accidental por hidrocarburo. Así, comenzaremos este repaso teórico con una aproximación a los diferentes modelos de comunicación (el modelo lineal y el modelo bidireccional) y seguidamente estudiaremos el comportamiento de cada canal durante una crisis, comenzando por los tradicionales -prensa radio y televisión- a los que necesariamente deberemos añadir los medios sociales.

⁹⁷ LÓPEZ-QUESADA, M. (2003): *Estamos en crisis. Lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones de crisis en las organizaciones*. Madrid: Cie Dossat 2000. p 44

⁹⁸ IGARTÚA J.J. (2006) *Métodos cuantitativos investigación en comunicación*, Barcelona, Bosch.

4.2.4.1 Modelos de comunicación: lineal y bidireccional

Años atrás, el modelo imperante en la comunicación corporativa tradicional era el modelo lineal, aseverativo, impositivo, que trataba de difundir, informar y emitir. Esta concepción se amplió con el avance de la tecnología, en un primer momento al usuario se le permitía seleccionar la información previamente almacenada y puesta a su disposición, pero sin posibilidad de interactuar con la entidad comunicante. La idea de internet como lugar de almacenamiento de información, pronto quedó desechada para avanzar hacia modelos de mayor interactividad (dado que la interactividad no consiste únicamente en el manejo de una técnica, sino que debe integrar el diálogo de los usuarios con la organización).

Así, hemos llegado a nuestros días, en que el desarrollo de herramientas tecnológicas de información (blogs, foros, chats, redes sociales...) representan una nueva realidad que viene caracterizada por la pérdida de protagonismo de los emisores habituales a favor de los usuarios.

Actualmente, en plena era de las redes sociales, es posible afirmar que estamos en el entorno más bidireccional y rápido del que somos conscientes. Nos referimos a la bidireccionalidad que apunta al intercambio entre emisor y receptor, es decir, al flujo informativo de doble dirección en una relación comunicativa.

Esta característica fue la que les sirvió, en su día, a Grunig y Hunt⁹⁹ como eje para configurar los diferentes modelos de relaciones públicas. Los autores establecen cuatro modelos utilizados en las estrategias de gestión de la comunicación de relaciones públicas:

Un primer modelo denominado de agencia de prensa. Quienes lo utilizan pretenden imponer su punto de vista, sin reparar en medios y formas empleadas para esta tarea. Se trata de una estrategia asimétrica de comunicación, con una función de persuasión identificada básicamente en la propaganda abierta.

En el segundo modelo de información pública, la comunicación circula del emisor al receptor. En este caso, sin embargo, se difunden informaciones relativamente precisas, aunque expuestas desde una perspectiva favorable a la entidad gestora de la comunicación.

El tercer modelo, al que Grunig y Hunt denominan asimétrico de doble dirección, acude a la investigación para conocer las actitudes y las opiniones de los públicos, pero

⁹⁹ GRUNIG, J. Y HUNT T. (1984): *Managing Public Relations*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich. p.1.

con el objetivo claro de que estos acepten los planteamientos de quienes gestionan la comunicación, y en consecuencia se conduzcan de acuerdo a los intereses de dichos gestores.

Siguiendo a Grunig¹⁰⁰, los tres modelos citados reflejan un sistema de comunicación cerrado y autoritario, que desprecia las opiniones exteriores, solo considera válidos los puntos de vista propios, y en el que muy pocas personas toman las decisiones clave.

En cambio, en el cuarto modelo descrito por Grunig y Hunt, el simétrico de doble dirección, se intenta conseguir el entendimiento entre la entidad gestora de la comunicación y sus públicos.

A la vista de estos enunciados M^a José Canel (2005)¹⁰¹ afirma que la bidireccionalidad apunta al intercambio entre emisor y receptor en una determinada comunicación, es decir, al flujo informativo de doble dirección en una relación comunicativa. Como veíamos, la bidireccionalidad puede ser asimétrica que es aquella en la que se recibe información del público pero que únicamente se emplea por el emisor para lograr una mayor persuasión del destinatario, o simétrica en cuyo caso la finalidad es la comprensión mutua entre la organización y los públicos.

Canel entiende que se alcanza la excelencia cuando hay comunicación bidireccional simétrica, pues cuando la institución trata de llegar a la comprensión mutua con su público, trabaja de una manera más transparente, dinámica, descentralizada, próxima al público, autónoma y abierta a la innovación y al cambio¹⁰² (Peters y Waterman, 1984).

Lo apuntábamos en el capítulo II de esta investigación, el planteamiento estratégico de la comunicación que representa la base de este estudio, es un planteamiento alejado de la linealidad que se apoya en un sistema de relaciones e interpretaciones mucho más próximo a la realidad y por tanto al modelo bidireccional que acabamos de describir.

¹⁰⁰ GRUNIG, J. (1989) "Symmetrical presupposition as a framework for public relations theory" en BOTAN, Carl H. y Hazeleton, Vicent (edit). *Public Relations Theory*. Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum. pp.17-44

¹⁰¹ CANEL, M.J. (2005) "Recuperar el hombre formulando con él la estrategia de la comunicación política. Una propuesta desde el interaccionismo simbólico" en *Fisec-estrategias*. Año I, Nº2. <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>.

¹⁰² PETERS T.J. Y WATERMAN R. H (1984). *In search of excellence*. Nueva York. Warner.

Desde un punto de vista práctico, según dicho enfoque, la fuente oficial en una crisis – la empresa o entidad que la sufre o que tiene la responsabilidad de su gestión- debe ser asequible permanentemente para los medios de comunicación e informar sobre lo que se sabe y sobre lo que se está haciendo. Sin embargo, no basta con argumentar sino que también es necesario escuchar y lo que se escucha sirve para adecuar su mensaje a las necesidades de sus receptores.

4.2.5.2. Internet y medios sociales

Precisamente, la bidireccionalidad y la rapidez a las que nos referíamos en el apartado anterior, son las características que determinan el modelo de comunicación que se sostiene en internet y redes sociales. En los últimos años, el uso de estos canales durante la gestión informativa de las emergencias ha crecido exponencialmente y está planteando nuevos retos para los responsables de su gestión. Frente al tradicional proceso lineal de comunicación que de forma mediada llegaba al ciudadano, hemos pasado a un esquema multi-fuente, donde los gestores de la emergencia deben tratar de estar bien posicionados como fuente solvente y que ocupa el espacio que precisa en la hiperconversación 2.0.

Pero antes de abordar el comportamiento de los diferentes canales de comunicación durante una situación de emergencia, hemos considerado oportuno revisar las características que aporta internet.

Cebrián (2012: 250-254) afirma que Internet ha acogido los sistemas informativos existentes: escritura, gráficos, infografía, animaciones, fotografía, sonidos, etc.

Cada recurso tiene su funcionamiento, pero internet les adapta a sus características y les infunde rasgos propios. El hecho de que internet emplee textos, audios y videos por separado no deja de ser una concepción y uso pobre que se queda en una mera yuxtaposición. Debemos tener en cuenta que además de la integración de todos los recursos expresivos, internet aporta la capacidad de navegación, la hipertextualidad y la interactividad que el autor describe de la siguiente forma.

Navegación y búsquedas.

Las webs informativas incorporan multitud de informaciones. Para su organización y acceso se requiere el diseño de mapas de contenidos con suficiente claridad, buscadores y meta-buscadores, menús desplegados y botones de ayuda. Lo

importante es facilitar que los usuarios accedan a la información que deseen mediante el menor número posible de clics, gracias a la claridad de los iconos y de los titulares de los contenidos.

Hipertextualidad – hipermedialidad.

Frente a la presentación de la información en los medios tradicionales escritos y audiovisuales, internet abre la posibilidad de relacionar y vincular unas palabras, conceptos y nombres con otros para ampliar, profundizar y contextualizar. La hipertextualidad alude en particular a la capacidad de enlazar textos escritos con otros de la misma naturaleza, como documentos, noticias recientes, archivos con noticias anteriores y otros contenidos. Internet incrementa esta acción con la capacidad de enlazar textos con otros sistemas expresivos como fotografías, gráficos, animaciones, representaciones estadísticas y porcentuales, vídeos, audios y que da origen a la hipermedialidad. Este concepto se refiere además a la capacidad de enlazar unos medios con otros. Información de prensa, radio y televisión

Interactividad.

Consiste en la autentica comunicación en la que los usuarios pueden dialogar con la organización, con la información almacenada o entre ellos mismos. La interactividad también genera riesgos, los usuarios pueden hacer intervenciones incómodas, denuncias de determinadas situaciones y otros tipos de interpretaciones y acusaciones. Aunque como veremos en el siguiente epígrafe, cuentan con un enorme potencial para hacer frente a situaciones de emergencia.

La capacidad del usuario de ser al mismo tiempo emisor y receptor de información, nos introduce en el concepto de “prosumidor”. Dicho concepto fue anticipado en los estudios sobre comunicación por Marshall McLuhan y Barrington Nevitt¹⁰³ que afirmaban que la tecnología electrónica permitiría al consumidor asumir simultáneamente los roles de productor y consumidor de contenidos. Siguiendo esta línea de pensamiento, Alvin Toffler (1980)¹⁰⁴, conocido por sus predicciones acerca de la revolución digital y la revolución de las comunicaciones, introdujo formalmente el término prosumidor en el libro “la tercera ola”. El autor usó el concepto “ola” que se

¹⁰³ McLUHAN, M. Y BARRINGTON, N. (1970) *Take today: the executive as dropout*. Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich,

¹⁰⁴ TOFFLER, A. (1980) *La tercera ola*. Madrid, biblioteca de divulgación científica Muy Interesante.

refiere a cada uno de los hechos biológicos, psicológicos, sociales y económicos que marcan los distintos momentos de las civilizaciones.

Originalmente en la “primera ola”, los humanos dentro del proceso de la revolución agrícola, consumían lo que ellos mismos producían, es decir un autoabastecimiento en el que no eran ni productores, ni consumidores en el sentido mercantil que hoy en día se conoce, sino que eran lo que podría denominarse “prosumidores”

Con la revolución industrial y el advenimiento de las máquinas en la sociedad, se pasa de producir a consumir, dando lugar a la “segunda ola” cuyas consecuencias culturales fueron la uniformidad, la especialización, la sincronización, la concentración, la maximización y la centralización. Aquí se separaron estas dos funciones antes unificadas y se dio paso a dos agentes conceptuales diferentes: productor y consumidor. La imagen de poder de esta “segunda ola”, la tienen los que se ocupan de coordinar y optimizar los procesos de producción.

Sin embargo, finalmente con el avance de la tecnología y el surgimiento de nuevos medios de producción se genera la “tercera ola”, donde surge el nuevo rol virtual de los usuarios de internet y sus nuevos soportes.

Las organizaciones públicas o privadas no pueden pasar por alto esta nueva realidad, Esta misma opinión la comparte el vicepresidente de comunicación de MasterCard Marcus Molina¹⁰⁵ que en su artículo “la nueva comunicación en el mundo digital”, afirma:

“En el mundo empresarial, los cambios tecnológicos más recientes profundizaron la revolución digital al dotar a las comunidades de una naturaleza bidireccional –un camino de dos vías- que permite el diálogo abierto entre todos los públicos y abre un abanico de posibilidades para quien lo sepa aprovechar. Pero la otra cara de la misma moneda es el cambio en el modelo de influencia. El marxismo está rendido a los pies del capitalismo, no obstante la revolución digital ha confirmado lo que decía Karl Marx: “el poder pertenece a las masas” hoy en día no hay barreras económicas, censura, fronteras entre países o límites de otra índole que permitan que ciudadanos comunes puedan convertirse en “opinólogos”, reporteros, gurús o magnates”

En esta misma línea, las empresas o instituciones deberán considerar las oportunidades que le brinda esta nueva realidad y tratar, tal y como dice Molina, de establecer la mejor fórmula para que todos estos cambios se traduzcan en valor agregado para lo que hacen, para la buena reputación de la empresa.

¹⁰⁵ MOLINA M. “La nueva comunicación en el mundo digital”. *DIRCOM N°82*, 2009

Más aun en situaciones de emergencia, en las que nos vamos a encontrar millones de informadores con capacidad de opinar, bien o mal, sobre la gestión que se está llevando a cabo. Es una responsabilidad más de la organización en la etapa de preparación ante una emergencia, enfocar su estrategia atendiendo a esta circunstancia con el objetivo final de que revierta en su beneficio. Seguidamente, estudiamos el comportamiento de estos medios durante algunas de las emergencias más significativas acaecidas en los últimos años.

4.2.5.3 Los canales de comunicación en la gestión de una situación de crisis

Para referirnos al comportamiento de los canales convencionales en situaciones de crisis, comenzamos citando al profesor de la universidad americana de Delaware, Henry L. Quarantelly¹⁰⁶ que en una revisión de las investigaciones realizadas por el Disaster Research Center ubicado en esta universidad, apunta que las televisiones y los radios dominan la información durante la primera etapa del conflicto debido a su capacidad para pulsar la actualidad de manera inmediata, mientras que los medios impresos cobran mayor protagonismo a medida que se extiende el desastre, cuando sus potencialidades interpretativas comienzan a salir a la luz pública en forma de resultados de investigación periodística.

Unos años atrás, cualquier tipo de emisión o recepción de información era controlada por las grandes compañías, sin embargo, como veíamos en el apartado anterior, actualmente los usuarios tienen la posibilidad de ser al mismo tiempo emisores y receptores de información, cualquier individuo puede construir sus propios contenidos y este aspecto es de especial utilidad durante la gestión de una crisis.

No estamos proponiendo el abandono de los canales tradicionales, donde los medios de comunicación median entre los gestores de las emergencias y los ciudadanos, sin embargo, debemos señalar que las posibilidades que nos brindan las redes sociales para comunicarnos directamente con la población, convierten este canal en el medio en que con frecuencia se recibe la primera señal de alarma y que además permite conocer con una velocidad insuperable todo lo relacionado con el suceso, algo que puede ser de mucha utilidad para los afectados.

¹⁰⁶ QUARANTELLI, HERY. 2002. Presentation at the Natural Disasters Roundtable Forum on Countering Terrorism: Lessons Learned from Natural and Technological Disasters, Washington, DC.

Por lo general, durante cualquier tipo de catástrofe (terremoto, inundación, incendio...) incluidas aquellas de carácter medioambiental como son los grandes vertidos de hidrocarburos a la mar que protagonizan este estudio, se deben desplegar todos los medios que ayuden a minimizar los efectos nocivos sobre nuestro entorno y además permitan informar a la población con el objeto de protegerla y ayudarla a protegerse a sí misma. Para acometer esta importante misión, los gestores de las emergencias deben utilizar todas las tecnologías a su alcance. En el año 2005, un estudio de Taylor y Perry¹⁰⁷ demostró que más de la mitad de las organizaciones, concretamente el 54%, utilizan técnicas de internet y las nuevas tecnologías para gestionar la comunicación de su crisis.

Dos años más tarde, esta vez en un estudio de Taylor y Kent¹⁰⁸, se apuntaba que las ventajas se centran en la interactividad, que supone conocer las opiniones de los públicos y aportar un completo feedback a las organizaciones, la posibilidad de comunicación en tiempo real y la reducción de la incertidumbre.

Los blogs también se muestran como importantes herramientas de gestión de crisis. Un estudio de Sweetser y Meztzgar¹⁰⁹ (2007) demostró que los públicos que leen blogs perciben un nivel de crisis inferior.

Igualmente sucede en el caso de las emergencias. Ejemplos de sucesos recientes como el terremoto de Haití, la revolución política en Egipto o el terremoto y la crisis nuclear de Japón, son la prueba de que las redes sociales son capaces de jugar un papel crucial cuando se producen desastres naturales o emergencias de cualquier clase¹¹⁰

El terremoto de Japón sucedido en Marzo de 2011, fue la catástrofe que consolidó definitivamente a las redes sociales como la herramienta clave para la gestión de las emergencias. En este caso, las comunicaciones móviles cayeron, sin embargo las líneas ADSL siguieron funcionando y con ellas la actividad a través de las redes con un enorme flujo de mensajes (6.000 tweets por segundo en las primeras horas).

¹⁰⁷ TAYLOR, M. Y PERRY, D.C. (2005). The diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*, 31: 2009-217

¹⁰⁸ TAYLOR, M. Y KENT, M. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*, 33: 140-146

¹⁰⁹ SWEETSER, K. Y METZGAR, E. (2007). Communicating during crisis: use of blogs as a relationship management tool. *Public Relations Review*, 31: 209-217

¹¹⁰ SERRANO L. (2012) Información de emergencias 2.0. #StopBulos y equipos VOST. Madrid: iRescate.

Por tanto, la planificación tradicional de la comunicación en emergencias, basada en la desaparición de las comunicaciones telefónicas, ha cambiado radicalmente, dado que la experiencia viene demostrando que las comunicaciones por internet son mucho más robustas. Tanto es así, que el propio gobierno japonés abrió una cuenta en twitter y posteriormente otra más en inglés.

Sin embargo, ante una situación de emergencia, no siempre nos encontramos con la presencia del Gobierno en las redes. En el caso de los atentados de Noruega¹¹¹ se convirtieron en trending topic en twitter los hashtag #Oslo, #Norway y #Utoya, al poco tiempo de suceder los hechos. Sin embargo, en estas conversaciones no se encuentra presencia de ninguna organización gubernamental, aunque se debe reconocer que la policía estableció un teléfono de información a las víctimas que fue difundido a través de su página web.

Para analizar el papel de las redes sociales en situaciones de emergencia, nos referimos a continuación a la investigación on line realizada por la Cruz Roja Americana¹¹² en agosto de 2011, entre más de 1.000 participantes.

Según el estudio, un 28% recurriría sin dudar a las redes sociales para informar a familiares y amigos de que se encuentra a salvo, frente a un 16% que definitivamente no lo haría. Otros datos interesantes que recoge la investigación son los siguientes:

- el 44 % preguntaría a otros usuarios a través de redes sociales cómo contactar con las autoridades en caso de una emergencia; el 35% solicitaría ayuda directamente a la página en Facebook de los servicios de emergencias y el 28% enviaría un mensaje directo para pedir ayuda desde Twitter.
- El 16% han empleado las redes sociales para encontrar información sobre una emergencia.
- La mitad de los participantes mencionarían en sus redes sociales una emergencia.

¹¹¹ Los ataques del 22 de julio de 2011 en Noruega consistieron en una explosión en el distrito gubernamental de Oslo, capital del país, y un tiroteo ocurrido dos horas después en la Isla de Utøya, ubicada en el lago Tyrifjorden, que dejó un saldo provisional de 77 muertos y más de un centenar de heridos, muchos de ellos adolescentes

¹¹² CRUZ ROJA AMERICANA (2011): Informe sobre el papel de las redes sociales en la gestión de las emergencias.
<http://www.redcross.org/www-files/Documents/pdf/other/SocialMediaSlideDeck.pdf>

- Facebook es el canal elegido mayoritariamente para publicar evidencia de una catástrofe o emergencia.
- Facebook vuelve a ser el canal elegido mayoritariamente para publicar evidencia de que están a salvo.
- Más de 2/3 de los encuestados (el 69%) opinan que los servicios de emergencia deben monitorizar habitualmente las redes sociales para poder enviar ayuda tan pronto como sea necesario.
- Tres de cada cuatro esperan recibir esa ayuda en menos de 1 hora.
- Puesto que los jóvenes hacen un mayor uso de las redes sociales, tienen más probabilidades de mencionar situaciones de emergencias en sus perfiles, así como de solicitar ayuda.

Hemos mencionado que el avance en el desarrollo de los medios sociales permiten una comunicación constante e inmediata con el público, a la vez que una mayor interactividad. Sin embargo, no todo son ventajas, la proliferación de los medios on line y la cobertura Informativa durante las 24 horas, ha cambiado la forma en que se reportan las emergencias, dado que nunca ha sido tanta la demanda informativa, ni la rapidez necesaria en la respuesta.

Las estrategias de comunicación que establezcamos durante la fase de preparación que estamos abordando en este capítulo, deben considerar las formulas para responder ante una situación de estas características y planificar los recursos necesarios para ello. Los equipos de voluntarios digitales pueden ser una solución.

4.2.5.4 El voluntariado digital en emergencias

El coordinador del servicio de emergencias de la Comunidad de Madrid, Luis Serrano' en su libro publicado en 2012 sobre la Información de emergencias 2.0. afirma:

“Lograr saber qué se dice, quién lo dice y cómo afecta a nuestros mensajes solo será posible contando con un potente servicio de gestión de la información 2.0, que goce de importantes aliados externos. Para ello, no cabe más remedio que acudir a un modelo de voluntarios digitales en emergencias” (Serrano, 2012)

En esta misma línea, otros estudios demuestran que hasta la fecha, pocas organizaciones de gestión de emergencias están preparadas para realizar la monitorización de las redes y coordinar el proceso de comunicación a gran escala¹¹³. Los voluntarios digitales se presentan como una buena solución a este problema.

El concepto VOST (Virtual Operation Support Team) fue inventado por el gestor de emergencias Jeff Phillips a principios de 2011. Tal y como lo describe Phillips, consiste en integrar agentes de confianza en un equipo virtual cuyo objetivo sea monitorizar las redes sociales, gestionar los canales de comunicación con el público y manejar información en remoto mediante canales digitales.

En momentos de necesidad, el VOST es la herramienta que empleará el PIO (Public Information Officer), es decir, el director de comunicación, para incrementar su capacidad de interacción con las diferentes audiencias y suministrar soporte operativo. Lo ideal es que los gestores establezcan este equipo de trabajo en tiempos de normalidad para que puedan ser activados en el momento en que sea necesario.

Desde el año 2011, los equipos de soporte se han ido multiplicando y con ellos su participación en emergencias, prueba de ello y de la creciente importancia del uso de las redes sociales en la gestión de emergencias, es la puesta en marcha en Marzo de 2012, del "Digital Operation Center" o "Centro de Operación Digital" de la Cruz Roja Americana.

La Cruz Roja Americana junto con la multinacional de la tecnología Dell¹¹⁴, lanzaron esta primera base para la operación con medios sociales en situaciones de emergencia. El anuncio de esta iniciativa fue acompañado del lanzamiento de un programa de voluntarios digitales preparados para colaborar en la respuesta al público durante los desastres.

En su comunicado, Cruz Roja sostiene la importancia de la colaboración de los voluntarios digitales con el personal del Centro de Operación, tanto para la verificación de un gran volumen de datos como para el seguimiento de la información en la red y el suministro de ayuda a los afectados.

¹¹³ LATONERO M., SHKLOVSKI I. (2011). "Emergency Management, Twitter and Social Media Evangelism" *International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management* 3, nº 4: 1-16

¹¹⁴ Disponible en: <http://www.redcross.org/news/press-release/The-American-Red-Cross-and-Dell-Launch-First-Of-Its-Kind-Social-Media-Digital-Operations-Center-for-Humanitarian-Relief>.

Es obvio que el voluntariado se plantea como una solución necesaria, sin embargo, no siempre resulta sencillo lanzar esta iniciativa y aun menos, facilitar la integración de los equipos en un servicio de información de emergencias.

Jeff Phillips, cuando se cumplía un año de la creación de los VOST escribía en su blog thinkdisaster.com:

“Aunque es posible establecer un equipo de operación en redes sociales durante un desastre, puede ser muy difícil. No es posible planificar cada situación, pero contar con un grupo estable de voluntarios, con un plan y con experiencia en las herramientas básicas de la gestión de redes sociales hará que la activación del equipo durante un desastre requiera un esfuerzo mucho menor”

Esta es una recomendación generalizada de los expertos en gestión de emergencias, no debemos esperar a que llegue la situación de crisis para formar nuestro equipo de voluntarios, antes deberíamos habernos acercado a otros equipos para conocer su funcionamiento e incluso habernos ofrecido a colaborar en otros desastres reales.

El gestor de emergencias Luis Serrano, nos dice que lo primero debe ser determinar de dónde procederán esos voluntarios, ya sea de un proceso de selección directa por parte de la administración, o de selección indirecta por parte de ONGs u otras organizaciones vinculadas a la respuesta.

Una vez que hayamos decidido cuál será la cantera de voluntarios, se deberán determinar los protocolos y procedimientos de funcionamiento oportunos. Dos deben, en su opinión, ser los requisitos de selección de los voluntarios:

1. Formación y experiencia como usuarios de redes sociales.
2. Haber formado parte, al menos como técnicos de emergencia, en algún servicio de voluntariado de emergencia.

Por otra parte, el autor establece tres posibles modelos de funcionamiento:

1. Apoyo presencial. Los voluntarios se incorporarán físicamente a colaborar en la sede del CDO (Centro Digital de Operaciones).
2. Mixto. Apoyo remoto y apoyo presencial. Una parte de los voluntarios trabaja fuera del centro y los otros en el mismo.

A juicio del autor, ambos modelos tienen ventajas e inconvenientes. El primero permite mayor control de las tareas a realizar, mientras que el segundo modelo posibilita que, de forma inmediata, el apoyo externo inicie tareas de monitoreo de redes sociales.

4.3 ETAPA DE REACCIÓN O RESPUESTA

La etapa reactiva es aquella que comienza en el momento en que se desencadena la crisis. Si durante la etapa preventiva la organización ha puesto en marcha las acciones mencionadas en el capítulo anterior, sin duda, abordará este momento con una mayor dosis de seguridad y confianza. En primer lugar, la organización contará con una sólida reputación y en segundo lugar, el Plan de Comunicación de Crisis le servirá de hoja de ruta durante todo el proceso. Sin embargo, por muy precisa que sea la planificación previa, en el momento de la verdad, la entidad que sufre la crisis sin duda se encontrará con nuevas dificultades. Recogemos a continuación las recomendaciones de tres expertos, Lerbinger, Marín Calahorro y García- Perrote sobre las actuaciones que facilitarán la toma de decisiones.

Lerbinger enumera la relación de tareas que contribuirán a resolver la crisis en sus aspectos generales, y sobre todo en su proyección informativa (Lerbinger, 1997:23-28)

- El primer paso consiste en investigar rigurosamente sobre las causas de la crisis, los problemas generados, las personas responsables y las afectadas, y las amenazas que se ciernen si el problema no termina. La información recopilada sirve para orientar el programa de acción y para poder ofrecer un diagnóstico del acontecimiento a la sociedad.
- Seguidamente, procede establecer un equipo de crisis, que dirigirá todas las operaciones relacionadas con el problema. Por otra parte, se creará un gabinete de comunicación que gestione las actividades informativas.
- En tercer lugar, han de identificarse a los públicos con los que la institución fijará encuentros para abordar los distintos apartados de la crisis. El equipo de crisis también debe decidir los contenidos que transmitirá a cada público.
- En cuarto término, se tomarán decisiones sobre las técnicas de comunicación idóneas para contactar con los públicos. Buena parte de las acciones están

dirigidas a los medios, especialmente si la crisis tiene repercusiones sociales amplias.

Por su parte, García-Perrote considera que el procedimiento de actuación debe estar integrado por las siguientes acciones (García-Perrote, 1999:201):

1. Activar el plan de avisos interno y externo.
2. Recopilar la información disponible.
3. Convocar al Comité de crisis que es el responsable de determinar la fase en que se encuentra la crisis y aplicar el procedimiento a seguir, dirigiendo las actividades de los distintos departamentos externos e internos y coordinando las acciones a desarrollar y dar instrucciones para la atención de llamadas.
4. Evaluar los datos confirmados y confirmar fase según trascendencia.
5. Poner en marcha el sistema de seguimiento de medios de comunicación.
6. Informar a las distintas audiencias a nivel interior o exterior, según cada caso específico.
7. Preparar material informativo: comunicados de prensa, declaraciones para radio o televisión, mensajes y argumentos, información complementaria de apoyo.
8. Evaluar el sistema de comunicación:
 - Analizar la posible repercusión en medios informativos.
 - Comprobar el procedimiento de actuación seguido para la gestión de la crisis.

Por último, (Marín Calahorro, 2005:47) en el ámbito de la comunicación, afirma que la implementación del Plan de Comunicación de Crisis, se deberá basar en los criterios operativos que mencionamos a continuación:

1. Establecer los hechos. Qué ha ocurrido, cuándo y dónde, cómo ha sucedido (secuencia de activación de la crisis, por qué ha ocurrido (causas), quién está involucrado (afectados, otros públicos, entidades), qué dicen los medios de comunicación.

2. Designar un portavoz principal. A juicio de Calahorro este deberá ser un profesional experimentado que hable el lenguaje de los medios y conozca la entidad y tenga acceso directo a todas las fuentes de información. El portavoz deberá integrar todos los flujos informativos evitando mensajes contradictorios y distorsionados y establecerá los canales apropiados adaptando cada mensaje a las características del medio de difusión.
3. Activar el centro de coordinación informativa. Para ello previamente habremos definido quienes son los integrantes y qué infraestructuras necesitan. Calahorro denomina así al equipo de gestión informativa y de relaciones externas e internas.
4. Crear un equipo de relación con los medios y concretar las pautas de relación con éstos.
5. El equipo de comunicación de crisis debe estar operativo de manera permanente.

Por tanto, a modo de síntesis podemos afirmar que en el momento de la eclosión de la crisis es necesario recopilar información para establecer los hechos, activar los órganos de decisión previstos en los planes de la organización, designar un portavoz o portavoces, preparar el material oportuno para informar a los distintos públicos y mantener un sistema continuo de evaluación de la repercusión en medios informativos. Esta relación de tareas, habrá que llevarlas a cabo en un clima de caos e incertidumbre con la dificultad que ello representa para la toma de decisiones, seguidamente recogemos las recomendaciones que nos aportan los expertos a tal fin, pero antes vamos a dedicar un espacio para abordar uno los aspectos que cobran más trascendencia durante la respuesta a una situación de emergencia: la designación del portavoz o portavoces.

4.3.1 Designar el portavoz o portavoces.

La figura del portavoz tiene una relevancia clave. No es solo quien se muestra ante los medios, sino también quien debe transmitir la serenidad y la confianza de que se está haciendo todo lo posible para devolver la situación a la normalidad. Los expertos se refieren a la figura del portavoz en los siguientes términos:

“El portavoz es el interlocutor autorizado para dar información fiable” (López Quesada, 2003)

“El portavoz es el representante de una empresa o institución ante los medios de comunicación mediante declaraciones, conferencias de prensa o cualquier otra modalidad informativa” (García Orosa, 2005)

“El portavoz representa la opinión oficial y la imagen de la compañía ante los medios de comunicación y otras audiencias potenciales” (García-Perrote, 1999:199)

Por su parte, la prestigiosa agencia de comunicación Burson-Masteller¹¹⁵ en su decálogo de la comunicación de crisis realiza un planteamiento más ambicioso de la figura del portavoz atendiendo a otras consideraciones de carácter emocional. A juicio de la compañía, los portavoces deben ser capaces de dar la cara y atender al plano emocional que desencadenan los hechos entre los afectados, dado que los afectados, los medios y sus audiencias quieren ver a personas con cara y ojos. Cuando no es así, la sensación que se transmite es nefasta. Según argumenta la firma, mostrar preocupación, interés y empatía no significa asumir responsabilidades, ni aumenta el riesgo de posteriores demandas judiciales.

En cuanto a las características de las personas que asumen el rol de portavoces, los expertos aconsejan que sean profesionales con experiencia en el campo de la comunicación y con suficiente habilidad, no solo para comunicar, sino también para generar empatía.

La opinión de López Quesada (2003) es que el portavoz sea un comunicador, no un experto en los temas. Marín sostiene que el portavoz debe ser un profesional experimentado que hable el lenguaje de los medios y conozca la entidad y tenga acceso directo a todas las fuentes de información. El portavoz deberá integrar todos los flujos informativos y evitará mensajes contradictorios y distorsionados. (Marín Calahorro, 2005:47)

Por otra parte, se plantea la duda sobre si es necesario un único portavoz o más de uno, los manuales de gestión de comunicación en situaciones de crisis aconsejan, ambas formulas en función de la conveniencia o necesidad de una u otra:

¹¹⁵ Decálogo de comunicación de crisis de Burson-Masteller. Disponible en:
<http://www.empresasypersonas.com/2007/02/declogo-de-la-comunicacin-de-crisis.html>

En el caso de optar por un portavoz único, las informaciones se canalizan a través de una única persona, que será la encargada de comparecer ante los medios y de proporcionar la información oportuna en cada momento, lo que garantiza de por sí la centralización de los mensajes. “Tener un único portavoz en la medida de lo posible” era una de las reglas que enumeraba Ros Jay¹¹⁶ para no complicar las cosas ya que “una única fuente información garantiza una comunicación clara y coherente”

En caso de contar con varios portavoces, estos deberán actuar de forma coordinada en base a un argumentario común, de esta forma evitaremos contradicciones entre ellos, lo que desembocaría en una imagen de desorganización y desconcierto en la opinión pública, indica Berge¹¹⁷.

Resulta difícil apuntar un único modelo para atender a cualquier tipo de situación, necesariamente la solución más acertada dependerá del tipo de entidad y del tema que se esté tratando. Por lo general, en situaciones de crisis o de emergencia, es preferible la presencia de expertos que conozcan a fondo el tema y puedan ofrecer explicaciones y respuestas a las cuestiones que se planteen, por muy espinosas que sean.

Con frecuencia hay que abordar temas muy variados que exigen un conocimiento técnico a fondo de la cuestión y que solo poseen los que se dedican cotidianamente a ellos. Además, en determinados momentos se produce una acumulación de demanda de información y de solicitudes de múltiples medios a los que hay que dar una respuesta. Es imposible que un portavoz único pueda atender todas estas necesidades. En estos casos, suelen estar preparados algunos de los responsables de los grandes asuntos para afrontar como portavoces de la entidad, las comunicaciones directas con los medios y, por tanto, cabe la posibilidad de que existan varios portavoces para atender a la avalancha de medios que buscan declaraciones y explicaciones. Esto requiere el establecimiento previo de unas reuniones en las que se concrete la línea editorial que se va a mantener en torno a cada tema y cuál será la manera más eficiente de dar la explicación. Lo importante es que haya coherencia entre todas las declaraciones y se eviten las contradicciones que provocarán que los medios insistan en unas cuestiones y otras.

¹¹⁶ ROS J. (2001). *Situaciones de crisis*. Madrid: Prentice Hall, p.p. 73-74.

¹¹⁷ BERGE, D.T. (1990). *The first 24 hours: A comprehensive guide to successful crisis communications*, London: Basil Blackwell, p.66.

Otra opción es que, en determinadas ocasiones transcendentales, sea la máxima autoridad de la entidad la que actúe de portavoz para que su mensaje cobre mayor relevancia.

Un aspecto que necesariamente debemos abordar a la hora de analizar el rol del portavoz de información, es la actitud que debe mantener ante los medios. Según (Marín Calahorra, 2005:40) la actitud a adoptar por los portavoces ante una rueda de prensa debe ser positiva, se hablará para satisfacer el interés general y no sólo el propio de la organización convocante. No se divagará, se cuidarán tanto la comunicación verbal como la no verbal. Se enfatizará en los mensajes clave. Se intentará mantener un diálogo fluido y responder el mayor número posible de preguntas. Los gestos deben ser moderados, no deben darse muestras de crispación o rigidez en la postura corporal. Las manos se situarán sobre la mesa, una sobre la otra y puede acompañarse de alguna aclaración con algún movimiento de aquellas.

En rasgos generales, el planteamiento se resume en un objetivo global que es centralizar la información y eliminar posibles mensajes contradictorios.

Alcanzar este objetivo es si cabe, un reto aun mayor en las catástrofes ecológicas producidas por un gran vertido de hidrocarburo a la mar, dado que como se apuntaba en el apartado anterior, en este tipo de sucesos están necesariamente involucradas diferentes administraciones y ello implica diferentes interlocutores, con la complicación que conlleva, pues no siempre es posible clarificar el papel de cada uno en el conflicto y garantizar, por tanto, la coordinación y la unidad de discurso de todos ellos.

La elección del portavoz se establece atendiendo a dos cuestiones: su conocimiento del tema y su habilidad comunicativa y de relación con los medios. Tienen que ir unidos ambos requisitos. En todo caso, pueden dividirse las tareas según las peculiaridades del medio y del dominio que cada portavoz tenga de cada uno de ellos. Puede haber uno para atender a los medios televisivos, otro para los radiofónicos y otro para la prensa. La portavocía puede efectuarse motu proprio, es decir, mediante la convocatoria a los medios o bien como respuesta a las solicitudes de éstos. Hay que buscar la máxima contundencia en la argumentación, la mayor claridad posible en la exposición y la fluidez necesaria para comunicarse con los profesionales de los medios.

4.3.2 Optimizar el proceso de decisión

Recordemos que en la propia definición de crisis de las académicas Pearson y Clear ya se mencionaba (capítulo III) que una característica intrínseca de las situaciones de crisis, es la ambigüedad de la causa, el efecto y el medio de resolución y por tanto la dificultad para la toma de decisiones. A estos aspectos, Pearson y Clear (ya mencionadas) añadían la creencia que suele existir en situaciones de crisis sobre la necesidad de tomar decisiones con prontitud y que quizás se está viendo incrementada en los últimos años como consecuencia de la rapidez e inmediatez que exige, cada día más, la gestión de la información.

Radio, televisión, internet son medios que esperan repuestas inmediatas, sin estar condicionados por la horas de cierre. Tal y como afirma Mariano Cebrián:

“La información fluye las 24 horas del día. El responsable está pegado al desarrollo de información tanto propia como ajena que puede repercutir en la entidad. Ni los retrasos a la hora de aportar la información, ni los apresuramientos, si conllevan errores, desorientaciones o manipulaciones, sirven de nada; lo que obliga a la transparencia y agilidad informativas, pero con responsabilidad tanto por parte de la entidad como de los medios de comunicación” (Cebrián, 2012)

En este escenario, como hemos venido mencionando a lo largo de este estudio, la preparación es un valor estratégico. García-Perrote afirmaba que la finalidad más destacada de los planes de crisis es la de facilitar la antelación, evitar la improvisación y la descoordinación.

Precisamente, para mantener el control y la objetividad en situaciones de crisis, Marín (2005) señala que los responsables de la gestión deben decidir las acciones que han de implementarse para solucionar los problemas que se generan.

Estas decisiones, en muchas ocasiones, deben tomarse bajo la presión de los acontecimientos y las demandas de los medios de comunicación.

Por tanto, el “máximo gestor” que será el Director o Presidente debe adoptar decisiones eficaces en momentos en que no es fácil reflexionar, ya que no se suele tener información suficiente sobre el desarrollo de los acontecimientos, el tiempo para adoptar la decisión es muy limitado y existe preocupación en el entorno, generada por la incertidumbre que puede representar la solución del problema. La decisión tratará de encontrar la solución adecuada al problema y deberá alcanzar suficiente consenso en la entidad afectada. El autor establece los tres elementos que son la base para

apoyar una decisión: la información, el análisis y el asesoramiento y nos recomienda considerar un procedimiento con las siguientes tareas:

1. Obtener información suficiente.
2. Estudiar los valores e intereses afectados.
3. Definir una gama de opciones y evaluar lo que puede obtenerse de cada una de ellas.
4. Contemplar los problemas de implementación.
5. Elegir la opción (decidir).
6. Realizar un seguimiento constante de los resultados.
7. Ejecutar una política informativa e implementar acciones de comunicación en apoyo y justificación de la decisión, así como dar a conocer los procesos que produce en la solución del problema.
8. Reaccionar en comunicación ante rumores y noticias sin fundamento que distorsionan la realidad de la situación. Deberán ser neutralizados mediante una comunicación constante que presente información exacta y completa de la evolución de los acontecimientos.

4.4 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Desde el inicio de este documento, hemos comentado en varias ocasiones la importancia que tiene para el conjunto de la investigación, comenzar realizando una aproximación teórica a la comunicación en situaciones de crisis. En concreto, como mencionábamos en el Capítulo I, ésta es una de las cuatro facetas que necesariamente debemos explorar para determinar los objetivos estratégicos que perseguimos.

En concreto, para identificar los objetivos que se deducen del presente capítulo, vamos a tratar de sintetizar el amplio recorrido teórico que hemos emprendido, a la vez que llevamos a cabo una reflexión sobre los factores clave que se derivan del mismo.

Comenzamos con la etapa de preparación. Veíamos en dicha etapa, que los expertos nos recomiendan **establecer la organización** de los medios personales necesarios para la gestión de la crisis, es decir, **asignar los roles y responsabilidades** de las personas que integran la estructura de respuesta. Además, nos recomiendan potenciar **la comunicación interna y la colaboración con otros departamentos** de la organización al objeto de potenciar la coherencia informativa en los momentos de crisis.

También otorgan una gran relevancia **a la formación y la capacitación**. En concreto, durante las catástrofes ecológicas, como son los grandes vertidos de hidrocarburos a la mar, los expertos consideran que la forma de mantener el adecuado nivel de conocimiento entre los gestores y técnicos de las compañías públicas o privadas que deberán coordinar la respuesta, es mediante ejercicios de simulación.

Todas estas recomendaciones se pueden aunar en un gran objetivo estratégico que guarde relación con la organización interna de las entidades que deberán enfrentarse a la crisis y que enunciemos de la siguiente forma:

Objetivo estratégico 1: Establecer los mecanismos de coordinación en las organizaciones con responsabilidad en las operaciones de respuesta a fin de garantizar la coherencia informativa en el momento que se produzca la crisis.

Por otra parte, en la etapa de preparación, hemos subrayado la necesidad de robustecer **la reputación** de las organizaciones, dado que cuando se producen situaciones problemáticas, los públicos reaccionan mejor ante las entidades que actúan en base a unos valores sólidos y que respetan normas y reglas. Esta idea aparece de manera recurrente en los argumentarios de los más reputados expertos en comunicación de crisis. Tanto es así, que consideramos que la trascendencia de este aspecto es clave para el diseño de nuestra estrategia de comunicación y por tanto debe constituir el segundo objetivo que definimos seguidamente:

Objetivo estratégico 2: fortalecer la reputación de las organizaciones que participarán en la respuesta ante una situación de emergencia, al objeto de obtener la credibilidad necesaria para enfrentarse a ella con éxito

Por otra parte, para prepararnos deberemos establecer el **Plan de Comunicación de Crisis** con el objetivo de coordinar las actuaciones y minimizar los efectos negativos de la situación. Como mencionábamos anteriormente, este plan se conforma por la

agregación de tres sub-planes, **el plan de medios, el plan de información y el de relación que atiende a los diferentes públicos**. Desarrollar un adecuado Plan de Comunicación, junto con los sub-planes que lo integran, nos conducirá hacia nuevos objetivos estratégicos que vamos a tratar de concretar seguidamente.

En relación con la diversidad de públicos y el establecimiento de los criterios de prioridad en la información de cada uno de ellos. Veíamos que los expertos nos recomiendan acercarnos a los grupos de interés durante la etapa de preparación. De esta forma, será posible agilizar el proceso informativo una vez desatada la crisis. Esta es otra de las líneas de actuación insistentemente recomendada por los expertos y que da lugar al **objetivo estratégico 3**: estrechar las relaciones con los grupos de interés

Para finalizar con la etapa de preparación, veíamos que en el plan de comunicación, una vez establecidas las responsabilidades e identificados los públicos a los que debemos dirigirnos, es necesario establecer los mensajes y contenidos capaces de satisfacer a los grupos anteriormente mencionados y siempre de acuerdo con los valores y principios de la organización. Además, los expertos subrayaban la importancia de prestar atención a las características de los canales de comunicación que nos permiten llegar a todos los públicos y en el uso que puede hacerse de ellos durante una situación de crisis. Todo ello, nos conduce hasta el **objetivo estratégico 4**: establecer el plan de información ¿Qué mensajes? y el plan de medios ¿Cómo llegar?

Las acciones que se diseñen para alcanzar estos objetivos, asociados a la fase de preparación, permitirán dar una mayor celeridad y acierto a la toma de decisiones que los gestores de la crisis deberán llevar a cabo cuando llegue el momento de la verdad, así lo planteamos a continuación, en la síntesis de nuestro recorrido teórico por la fase de respuesta.

Lo mencionábamos unas páginas atrás, la etapa reactiva comienza una vez que la crisis se ha desencadenado y es necesario pasar a la acción. Si hasta ese momento la organización ha mantenido una actitud previsor, habrá acometido una serie de actuaciones que le sitúan en un escenario favorable. En primer lugar, habrá identificado el peligro que le acechaba y habrá implementado los mecanismos disponibles para evitar que la crisis se produzca, aunque no haya sido posible, es probable que estas primeras actuaciones hayan contribuido a minimizar el impacto negativo del problema. Por otra parte, la organización habrá invertido un esfuerzo importante en potenciar su reputación y partirá de una valoración adecuada de la sociedad que la sitúa en una posición ventajosa para salvar con éxito la situación y además contará con un sólido Plan de Crisis donde estarán establecidos los pasos que debe dar para resolver el conflicto tratando de mantener el prestigio inicial.

Sin embargo, ha llegado el momento ineludible de hacer frente a la situación crítica, la actitud previsora de la organización ha sido necesaria, pero ahora es el tiempo de tomar decisiones y dar cuentas de ellas. El Plan de Comunicación de Crisis sin duda servirá de hoja de ruta para enfrentarse al problema, pero los planes no siempre aportan una solución milagrosa, más bien representan el punto de partida para determinar las actuaciones más apropiadas. Por tanto, en cualquier caso los gestores de la crisis una vez que ésta se ha desencadenado, necesariamente habrán de enfrentarse a decisiones difíciles en un ambiente de extrema presión donde no hay tiempo suficiente para la reflexión detenida.

Hemos planteado la relación de recomendaciones que varios expertos nos proponen para dar respuesta a la situación en sus aspectos generales, y sobre todo en su proyección informativa: recopilar información preliminar, activar los órganos de decisión, designar un portavoz o portavoces, informar a todos los públicos, evaluar la repercusión en los medios informativos. Todas estas actuaciones son necesarias para hacer frente a la crisis con una única finalidad que se recoge en el **objetivo estratégico 5**: satisfacer la demanda informativa de diferentes grupos de interés generando una imagen positiva de la emergencia.

En definitiva, tras concluir el recorrido por las pautas de comunicación de crisis de esta investigación, resumimos a continuación (tabla 3) los objetivos estratégicos que hemos deducido de las aportaciones de los expertos analizados y que representarán la base de nuestra estrategia de comunicación:

Es necesario recordar que en los capítulos II, III y IV hemos llevado a cabo el recorrido por el marco teórico general y que seguidamente comenzaremos con la aproximación al marco teórico específico. Por tanto, los objetivos que acabamos de identificar, podrán confirmarse, modificarse o incrementarse en base al resto de las facetas que contempla esta investigación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
FASE DE PREPARACIÓN	Objetivo estratégico 1: Establecer los mecanismos de coordinación en las organizaciones con responsabilidad en las operaciones de respuesta a fin de garantizar la coherencia informativa en el momento que se produzca la crisis.
	Objetivo estratégico 2: fortalecer la reputación de las organizaciones que participarán en la respuesta ante una situación de emergencia, al objeto de obtener la credibilidad necesaria para enfrentarse a ella con éxito.
	Objetivo estratégico 3: Estrechar las relaciones con los grupos de interés.
	Objetivo estratégico 4: establecer el plan de información ¿Qué mensajes? y el plan de medios ¿Cómo llegar?
FASE DE RESPUESTA	Objetivo estratégico 5: Satisfacer la demanda informativa de los grupos de interés generando una imagen positiva de la emergencia

Tabla 3: Objetivos estratégicos derivados del Capítulo IV. Fuente: elaboración propia.

MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO

V MARCO LEGAL. EL SISTEMA DE RESPUESTA EN ESPAÑA

5.1 PRIMERAS MEDIDAS PARA GARANTIZAR LA SEGURIDAD MARÍTIMA

En el siguiente Capítulo revisaremos la historia de las principales catástrofes ecológicas originadas por el hundimiento de buques petroleros, aunque en el marco legal, igualmente tendremos que referirnos a ellas, dado que una buena parte de las modificaciones normativas emprendidas para incrementar la seguridad marítima, se han puesto en marcha como consecuencia de sucesivos episodios de contaminación

A raíz de varias catástrofes (Torrey Canyon en 1967, Exxon Valdez en 1989), se adoptaron una serie de convenios en el marco de la Organización Marítima Internacional (OMI) con el fin de luchar contra la contaminación accidental imprevista y la contaminación causada por la explotación normal (deliberada, como la limpieza de tanques con agua de mar). Así, por ejemplo, en 1973 se adoptó el Convenio internacional MARPOL sobre la prevención de la contaminación ocasionada por los buques.

Además del aspecto medioambiental, dicho Convenio también tenía por objeto eliminar progresivamente los petroleros de casco único y sustituirlos por otros de doble casco o de diseño equivalente. El Convenio MARPOL prevé asimismo un mayor control del estado de los petroleros viejos. Con el paso de los años, las directrices de la OMI se han ido precisando y exigen una inspección del casco de los petroleros mucho más rigurosa que antes.

En virtud del Convenio MARPOL, los petroleros construidos desde 1996 deben tener doble casco o un diseño equivalente, mientras que los petroleros de casco único debían eliminarse progresivamente. Los buques de doble casco reducirán considerablemente los riesgos de contaminación, especialmente en caso de abordajes o varadas poco graves. A uno de enero del año 2000 alrededor del 20% de los petroleros mundiales tenía doble casco.

No obstante, conviene observar que la acción en materia de seguridad marítima a través de la OMI sigue siendo insuficiente para combatir eficazmente las causas de tales catástrofes. La acción de la OMI adolece de una grave limitación: la falta de medios de control adecuados sobre la manera en que sus normas se aplican en el mundo, por lo que no se aplican en todas partes con el mismo rigor. Este fenómeno tiende a acentuarse debido a la evolución que experimenta el transporte marítimo desde hace unas décadas, que ha llevado en concreto al auge de los "pabellones de conveniencia" -registro del buque en países extranjeros, algunos de los cuales no cumplen sus obligaciones derivadas de los convenios internacionales-.

Después de la catástrofe del Amoco-Cádiz en 1978, el Consejo Europeo pidió a la Comisión que presentara propuestas sobre el control y la reducción de la contaminación causada por el vertido de petróleo. No obstante, se avanzó poco en este ámbito.

Hubo que esperar hasta mediados de la década de los noventa para que, con la posibilidad de la mayoría cualificada, el Consejo adoptara los primeros elementos de una política común de seguridad marítima, que prevé una aplicación más estricta de los convenios internacionales a escala comunitaria y la adopción de disposiciones específicamente comunitarias cuando no existan normas de la OMI o éstas sean insuficientes. Se adoptó la siguiente normativa:

- Directiva 95/21/CE modificada por la Directiva 2001/106/CE, relativa al control por parte del Estado rector del puerto. Esta Directiva prevé la inspección de todos los buques e incluye requisitos específicos sobre la inspección de los petroleros.
- Directiva 94/57/CE, modificada por la Directiva 2001/106/CE, que establece normas comunes relativas a los organismos autorizados para efectuar la inspección y la clasificación de buques y a las actividades pertinentes de las administraciones.

Sin embargo, el naufragio del ERIKA demostró, por una parte, el riesgo que representan los buques viejos y, por otra, que el marco normativo actual, mal aplicado además por los Estados miembros, especialmente en lo que respecta al número de controles en los puertos, debía reforzarse sobre una base específicamente comunitaria que sea más avanzada que las normas de la OMI. Se había podido observar la misma tendencia después de la catástrofe del Exxon Valdez en Estados Unidos, donde el marco normativo se reforzó a nivel federal.

5.2. LAS CONSECUENCIAS LEGALES DEL HUNDIMIENTO DEL “ERIKÁ”

El 12 de diciembre de 1999 el petrolero “Erika” se partió en dos a cuarenta millas de las costas de Bretaña (Francia) vertiendo más de 10.000 toneladas de petróleo pesado ocasionando una grave catástrofe ecológica. Ante la presión de la opinión, la Comisión propuso una serie de medidas a escala comunitaria.

Según afirmó la Comisión, estas medidas supondrían un cambio en la mentalidad del sector del transporte marítimo del petróleo. En su opinión eran precisos mayores incentivos para que los transportistas, los fletadores, las sociedades de clasificación y otras entidades clave se preocupen por la calidad. Por otra parte, manifestaban su intención de cercar a los que persiguen el beneficio económico personal a corto plazo a expensas de la seguridad y del medio ambiente marino.

Así la Comisión estableció una serie de medidas que podrían ser inmediatas y otras a más largo plazo y más complejas, que serían objeto de un segundo y tercer paquete legislativo. Por lo que respecta a las medidas reglamentarias a corto plazo, la Comisión, propuso tres series de medidas:

- **Control de los buques en los puertos.** Se trataba de una propuesta de modificación de la Directiva 95/21/CE al objeto de prohibir el acceso a todos los puertos de la Unión a los buques de más de quince años que hayan permanecido inmovilizados más de dos veces durante los dos años anteriores, sobre la base de una "lista negra" que la Comisión publicará cada seis meses.

Por otra parte, los controles de todos los buques se intensificarán en función de la edad del buque y se ejercerán sistemáticamente en uno de los tanques de lastre. Los buques enviarán una serie de datos antes de entrar en los puertos para que las inspecciones puedan prepararse eficazmente.

- **Sociedades de clasificación.** La Comisión considera que debe efectuarse un control más estricto de las sociedades de clasificación a las cuales los Estados miembros delegan sus poderes de comprobación de la calidad de los buques. La Comisión se reserva el derecho a suspender o retirar por un procedimiento simplificado la licencia a las sociedades que hayan dejado de cumplir los criterios de la Directiva.

Además, las organizaciones reconocidas deberán cumplir unos criterios de calidad más severos, incluida la obligación de seguir determinados trámites cuando un buque cambia de clase, tales como la transmisión del historial completo del buque a la nueva sociedad de clasificación.

- **Petroleros de casco doble.** Se trata de una directiva que propone acelerar la sustitución de los petroleros de casco único por petroleros de casco doble de acuerdo con un calendario similar al de Estados Unidos.

Estas tres medidas legislativas forman un conjunto que afecta no sólo a los petroleros, sino también, en lo que respecta a las dos primeras, a los demás buques que transportan materias peligrosas o contaminantes

El paquete legislativo “Erika I” entró en vigor el 22 de julio 2003. Las normas sobre seguridad marítima, propuestas inmediatamente tras la catástrofe (21 de marzo de 2000) y adoptadas el 19 de diciembre 2001 están vigentes desde el 22 de enero de 2002.

Los Estados miembros tenían hasta el 22 de julio 2003 para aplicarlas, adoptando las disposiciones legales, reglamentarias o administrativas necesarias, estando obligados a notificar a la Comisión la incorporación al derecho nacional de dichas directivas desde su entrada en vigor.

Tras esta rápida adopción del primer conjunto de medidas la Comisión comenzó a trabajar en un segundo paquete **“Erika II”** que completaría las tres propuestas iniciales. Este segundo conjunto de medidas, destinado a aumentar de manera duradera la protección de las aguas europeas del riesgo de accidentes y de contaminación marina, se presentó el 6 de diciembre de 2000. Incluye una propuesta de directiva y dos propuestas de reglamento.

- **Directiva sobre el establecimiento de un sistema comunitario de seguimiento, control e información sobre el tráfico marítimo**

La seguridad del tráfico marítimo en aguas europeas es un factor de importancia crucial ya que el 90 % del comercio realizado entre la Unión Europea y terceros países se lleva a cabo por vía marítima. El riesgo de accidentes ligados a la concentración del tráfico en las principales rutas marítimas europeas es especialmente elevado en ciertas zonas de convergencia, tales como el Paso de Calais o el estrecho de Gibraltar, sin contar con que las consecuencias medioambientales de un accidente marítimo, acaecido a veces fuera de las zonas de gran concentración del tráfico, pueden ser desastrosas para la economía y el medio ambiente de los Estados miembros afectados. Por lo tanto, el objetivo es que la Unión Europea se dote de los medios necesarios para vigilar y controlar mejor el tráfico en tránsito por sus costas, y para intervenir más eficazmente en situaciones de emergencia.

A tal fin, la Directiva se propone:

- mejorar el seguimiento de los buques que pasan por zonas de gran densidad de tráfico, obligándolos a equiparse de sistemas que permitan la identificación automática y el seguimiento por parte de las autoridades ribereñas;
 - recurrir al intercambio sistemático de datos por medios electrónicos para simplificar y armonizar la transmisión y explotación de datos relativos a mercancías peligrosas o contaminantes transportadas por los buques;
 - hacer obligatorio que los buques que hacen escala en puertos de la Comunidad vayan equipados de equipos registradores de datos relativos al viaje con el fin de facilitar las investigaciones de los accidentes;
 - reforzar las facultades de intervención de los Estados miembros en su calidad de Estados ribereños, en caso de riesgo de accidente o amenaza de contaminación de sus costas;
 - prohibir a los buques que abandonen los puertos si las malas condiciones meteorológicas imperantes plantearan un riesgo grave para la seguridad o el medio ambiente.
- **Reglamento sobre la constitución de un fondo de indemnización de daños causados por la contaminación de hidrocarburos en aguas europeas.**

La propuesta de Reglamento de la Comisión completa el sistema internacional a dos niveles actualmente en vigor en el ámbito de la responsabilidad y la indemnización de daños causados por los petroleros, merced a la creación de un fondo europeo suplementario («tercer nivel»), el Fondo COPE (Fondo de indemnización de daños causados por la contaminación de hidrocarburos en aguas europeas), que deberá indemnizar a las víctimas de las mareas negras en aguas europeas.

El Fondo COPE indemnizará sólo a las víctimas cuyas demandas hayan sido consideradas justificadas pero no hayan podido ser debidamente satisfechas con arreglo al régimen internacional debido a la insuficiencia de los límites máximos de indemnización del mismo (200 millones de euros). El límite máximo establecido asciende a 1000 millones de euros. El Fondo COPE será financiado por las entidades europeas receptoras de más de 150000 toneladas anuales de petróleo bruto o de fuelóleo pesado, que deberán pagar una contribución proporcional a la cantidad de petróleo recibida.

Además, el reglamento propuesto prevé la imposición de sanciones financieras por negligencia grave a toda persona implicada en el transporte marítimo de hidrocarburos.

- **Creación de una Agencia Europea de Seguridad Marítima**

La creación de una Agencia Europea de Seguridad Marítima, prevista por la Directiva de la Comisión, tiene por objeto respaldar la acción de la Comisión y de los Estados miembros en la aplicación y control de la legislación comunitaria, así como en la evaluación de su eficacia. La Agencia estará compuesta por unas cincuenta personas procedentes, en lo fundamental, de las administraciones nacionales y del sector concernido.

Por último, el tercer conjunto de instrumentos “**Erika III**” perseguía el objeto de reforzar la legislación comunitaria vigente en materia de seguridad marítima y conservar la integridad ambiental del medio marino; ello se pretendía lograr incidiendo en el ámbito normativo que regula la inspección de buques y los mecanismos diseñados para garantizar una respuesta en caso de accidente, a través del desarrollo de un marco común para la investigación de accidentes, la introducción de normas sobre la indemnización de los pasajeros en caso de accidente y el refuerzo del régimen de responsabilidad de los armadores.

Los aspectos más relevantes de la nueva legislación son:

- Las decisiones sobre el rumbo que deben seguir los buques en dificultades tendrán que tomarse de manera independiente.
- Todos los barcos que hagan escala en un puerto europeo serán inspeccionados. Los barcos peligrosos serán revisados con más frecuencia y se podrá impedir el acceso a los que infrinjan repetidamente las normas.
- Las organizaciones que certifican la seguridad de los buques estarán sometidas a auditorías.
- Se creará un centro europeo de control del tráfico marítimo y todos los países de la UE quedarán conectados a través de SafeSeaNet (red de intercambio de información sobre tráfico marítimo).
- También se someterán a auditorías las autoridades marítimas nacionales para garantizar que impongan el cumplimiento de las normas internacionales en todos los barcos que lleven su bandera.

- Se publicarán orientaciones para la investigación de accidentes.
- Habrá un seguro obligatorio que cubrirá los daños ocasionados por los accidentes. Los armadores serán responsables de los daños sufridos por los pasajeros.

5.3 MARCO INTERNACIONAL DE LUCHA CONTRA LA CONTAMINACIÓN MARINA

El Convenio Internacional sobre Cooperación, Preparación y Lucha Contra la Contaminación por Hidrocarburos (Convenio OPRC) de 1990 (ratificado por España en 1995) prevé expresamente que los Estados parte establecerán un sistema nacional para hacer frente a la contaminación por hidrocarburos, incluyendo un plan nacional de preparación y lucha para contingencias que recoja la organización y coordinación de los distintos órganos que lo integren, ya sean públicos o privados.

En el marco europeo, ya lo hemos mencionado, el naufragio del petrolero “Erika” en diciembre de 1999, supuso un importante impulso a la definición de medidas de seguridad marítima dentro de la UE que se materializaron en los llamados paquetes de directivas y reglamentos. Dichos paquetes estaban formados por medidas no sólo de carácter preventivo, como la retirada anticipada de buques petroleros de casco sencillo, sino también de carácter operativo como la Directiva 2002/59/CE (Real Decreto 210/2004), relativa al establecimiento de un sistema comunitario de seguimiento e información sobre el tráfico marítimo y en la que se prevén medidas a tomar en condiciones meteorológicas adversas e incluso la definición e implantación de lugares de refugio.

El naufragio del petrolero “Prestige”, en noviembre de 2002, determinó el adelanto de la entrada en vigor de las disposiciones de los paquetes “Erika” y el impulso a otras nuevas como las incluidas en el Tercer paquete de seguridad marítima que introducen importantes modificaciones en la materia.

Normas que forman parte del paquete en materia de seguridad marítima “Erika III”:

- Directiva 2009/15/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de abril de 2009, sobre reglas y normas comunes para las organizaciones de inspección y reconocimiento de buques y para las actividades correspondientes de las administraciones marítimas. (En vigor desde 17/06/2009).

- Directiva 2009/16/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de abril de 2009, sobre el control de los buques por el Estado rector del puerto. (En vigor desde 17/06/2009).
- Directiva 2009/20/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de abril de 2009, relativa al seguro de los propietarios de buques para las reclamaciones de Derecho marítimo. (En vigor desde 29/05/2009).
- Directiva 2009/17/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de abril de 2009, por la que se modifica la Directiva 2002/59/CE relativa al establecimiento de un sistema comunitario de seguimiento y de información sobre el tráfico marítimo. (En vigor desde 31/05/2009)
- Directiva 2009/18/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de abril de 2009, por la que se establecen los principios fundamentales que rigen la investigación de accidentes en el sector del transporte marítimo y se modifican las Directivas 1999/35/CE del Consejo y 2002/59/CE del Parlamento Europeo y del Consejo. (En vigor desde 17/06/2009)
- Directiva 2009/21/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de abril de 2009, sobre el cumplimiento de las obligaciones del Estado de abanderamiento. (En vigor desde 17/06/2009).
- Reglamento sobre reglas y normas comunes para las organizaciones de inspección y reconocimiento de buques. (En vigor desde 18/06/2009).
- Reglamento sobre la responsabilidad de los transportistas de pasajeros por mar en caso de accidente. (En vigor desde 29/05/2009 aplicable para la Comunidad del Convenio de Atenas desde ésta fecha y, en cualquier caso, no más tarde del 31 de diciembre de 2012).

5.4 MARCO NACIONAL DE LA LUCHA CONTRA LA CONTAMINACIÓN MARINA

La Constitución Española dispone en su artículo 149.1.20ª que el Estado tiene competencia exclusiva sobre “Marina Mercante”.

El Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina de Mercante (TRLPEMM)

define lo que a los efectos se entiende por “Marina Mercante”. Incluyendo, entre otros conceptos, la seguridad de la navegación y de la vida humana en la mar, el salvamento marítimo y la prevención de la contaminación y protección del medio ambiente marino.

El TRLPEMM atribuye la competencia en dichas materias al Ministerio de Fomento, quien las lleva a cabo a través de la Dirección General de la Marina Mercante, las Capitanías Marítimas y la Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima (SASEMAR).

El artículo 268 del TRLPEMM establece como objeto de la Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima (SASEMAR) la prestación de los servicios públicos de salvamento de la vida humana en la mar, y de la prevención y lucha contra la contaminación del medio marino, la prestación de los servicios de seguimiento y ayuda al tráfico marítimo, de seguridad marítima y de la navegación, de remolque y asistencia a buques, así como la de aquellos complementarios de los anteriores.

El artículo 264 del TRLPEMM establece que el servicio público de salvamento de la vida humana en la mar y de la lucha contra la contaminación del medio marino se prestará por la Administración del Estado, así como por las restantes Administraciones públicas competentes, de acuerdo con el principio de coordinación instrumentado a través de los planes y programas correspondientes.

El apartado cuarto del mismo artículo 264 del TRLPEMM crea la Comisión Nacional de Salvamento Marítimo cuya composición y funciones se desarrollan en el Real Decreto 1217/2002 modificado parcialmente por el Real Decreto 765/2010 y que tiene como objetivo facilitar la participación de las Administraciones públicas competentes en los objetivos comprendidos en la misma.

5.5 EL SISTEMA NACIONAL DE RESPUESTA

El operativo de respuesta ante incidentes de contaminación marina accidental se estructura en planes de contingencias de diferentes ámbitos en función de la envergadura de la contaminación. En dichos planes se establece la organización que garantice la operatividad y eficacia en el uso de los recursos disponibles, incluyendo por lo general, las responsabilidades en el ámbito de la comunicación.

Como mencionábamos en el apartado anterior, El Convenio Internacional sobre Cooperación, Preparación y Lucha Contra la Contaminación por Hidrocarburos (Convenio OPRC) de 1990 (ratificado por España en 1995) prevé expresamente que los

Estados parte establecerán un **sistema nacional para hacer frente a la contaminación por hidrocarburos, incluyendo un plan nacional de preparación y lucha para contingencias que recoja la organización y coordinación de los distintos órganos que lo integren, ya sean públicos o privados.**

Así, en el ámbito nacional, El Real Decreto 1695/2012, de 21 de diciembre, aprobó el Sistema Nacional de Respuesta ante la Contaminación Marítima, como instrumento preventivo y de lucha ante todo supuesto de contaminación marina accidental o deliberada, con independencia de su origen o naturaleza. De acuerdo con los objetivos citados establece un marco general de actuación interadministrativa integrado por planes de contingencia de distinto grado, cuya implantación y desarrollo encomienda a las distintas Administraciones y Entidades públicas, según los diferentes ámbitos competenciales en los que ejercen sus funciones.

Así en el Sistema Nacional de Respuesta se menciona literalmente que ante un suceso de contaminación marina tiene por objeto establecer, un marco general de actuación integrado por planes de contingencias de distinto rango y con el fin de:

- a. Definir las líneas generales de actuación, de acuerdo con los requerimientos del Convenio Internacional sobre Cooperación, Preparación y Lucha contra la Contaminación por Hidrocarburos de 1990 (OPRC 90), su Protocolo sobre sustancias nocivas y potencialmente peligrosas (OPRC-HNS 2000), y demás normativa internacional aplicable a la prevención y lucha contra la contaminación marina.
- b. Definir las pautas de activación de los planes en función de unas situaciones de emergencia establecidas de acuerdo con la gravedad del suceso.
- c. Establecer fórmulas de coordinación para los supuestos en que se encuentren activados varios planes de forma simultánea.
- d. Establecer un protocolo de comunicación de la activación de los planes.
- e. Definir las actuaciones de las diversas administraciones públicas competentes, así como de otras instituciones públicas y privadas, en la utilización de medios aplicables en la lucha contra la contaminación marina.
- f. Adecuar la coordinación y colaboración entre todas las administraciones públicas competentes y entidades públicas y privadas, que dispongan de medios de lucha contra

En relación con la contaminación que se produzca en el ámbito marítimo, el Sistema Nacional de Respuesta se vertebra en torno a un subsistema marítimo de respuesta en el que se engloba el Plan Marítimo Nacional –ante sucesos de contaminación que afecten a las aguas marítimas- y por planes interiores –de contingencia ante sucesos de contaminación que se produzcan en puertos, terminales de manipulación de mercancías, plataformas marinas de explotación o explotación de recursos naturales, así como cualquier otra instalación marítima situada en aguas españolas.

El Sistema Nacional de Respuesta contempla dos subsistemas, cuyos ámbitos de actuación serán las aguas marítimas y la costa, respectivamente. Así el subsistema marítimo está integrado por los siguientes planes de contingencias:

- a. Plan Marítimo Nacional: plan de contingencias ante un suceso de contaminación marina que afecte o pueda afectar a las aguas en las que España ejerce soberanía, derechos soberanos o jurisdicción, en el marco del artículo 264 del Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley 27/1992, de 24 de noviembre, de puertos del Estado y de la marina mercante.
- b. Plan interior marítimo: plan de contingencias ante un suceso de contaminación marina que se produzca dentro de su ámbito de aplicación, en un puerto, un terminal marítimo de manipulación de mercancías, una plataforma marina de exploración o explotación de recursos naturales en el mar, así como cualquier otra instalación marítima situada en zonas donde España ejerce soberanía, derechos soberanos o jurisdicción.

Por su parte, el subsistema costero está compuesto por los siguientes planes de contingencias:

- a) Plan Estatal de Protección de la Ribera del Mar contra la Contaminación: plan de contingencias ante un suceso de contaminación marina que afecte o pueda afectar a la costa y que requiera la intervención de la Administración General del Estado a través del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente y, en su caso, del Ministerio del Interior.
- b) Planes territoriales de comunidades autónomas y de ciudades de Ceuta y Melilla de protección de la ribera del mar contra la contaminación (en adelante planes territoriales): plan de contingencias ante un suceso de contaminación

marina que afecte o pueda afectar a la costa de una comunidad autónoma o de las ciudades de Ceuta y Melilla.

- c) Planes locales de protección de la ribera del mar contra la contaminación (en adelante planes locales): plan de contingencias ante un suceso de contaminación que afecte o pueda afectar al ámbito territorial de una entidad local costera.

En este epígrafe fijaremos la mirada en la elaboración y aprobación del Plan marítimo nacional (PMN) que corresponderá al Ministerio de Fomento, con el apoyo técnico especializado del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente para los aspectos específicos relacionados con la recuperación de especies.

Este PMN viene a sustituir al Plan de Contingencias por Contaminación Marina accidental del año 2001, y contiene un detallado procedimiento de actuación por parte de los centros de salvamento marítimo (SASEMAR) para intervenir en este tipo de situaciones, asimismo detalla la estructura de apoyo a los órganos de dirección y respuesta.

El contenido del PMN establece:

- Los elementos para el análisis, definición y evaluación de riesgos de contaminación, en función de una serie de factores técnicos, ambientales y operativos, así como las áreas que se consideran vulnerables ante un incidente de contaminación, y los mapas de sensibilidad cuya elaboración corresponde al Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.
- Establece asimismo los criterios de determinación de las circunstancias de activación del Plan Marítimo Nacional, la definición de las distintas fases (de alerta y de emergencia), y las distintas situaciones de emergencia que contempla (escalada según su gravedad desde situación 0 a situación 4 para la más grave). Se fijan también criterios para la coordinación entre el PMN y otros planes (planes interiores marítimos, los planes locales y los planes territoriales cuya elaboración corresponde a los puertos, ayuntamientos y comunidades autónomas).
- Se determinan los protocolos de comunicación y notificación de incidencias entre los distintos agentes que tienen implicación en un episodio de contaminación marina (Puertos, Centros de Coordinación de Salvamento, Capitanías Marítimas, CC.AA.,...).

- Se regula la composición y las funciones de los órganos de dirección y respuesta ante una emergencia, y de sus estructuras de apoyo.
- Se determinan los procedimientos de actuación, con las distintas fases que tienen lugar en una emergencia, y la actuación de fin de la emergencia.
- Se establece la obligación para SASEMAR de contar con un inventario de medios disponibles, susceptibles de ser usados en una emergencia, así como los programas de mantenimiento de medios y de adiestramiento para el personal de SASEMAR.
- Por último se regula el procedimiento de revisión del PMN.

5.6 EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Como mencionábamos en el apartado anterior, la Administración General del Estado es titular de las competencias de lucha contra la contaminación en la mar. Estas competencias son ejercidas por el **Ministerio de Fomento** a través de la **Dirección General de la Marina Mercante** (DGMM). Para poder proporcionar un servicio público tan singular como es el salvamento marítimo o la lucha contra la contaminación se creó la **Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima** (SASEMAR), adscrita al Ministerio de Fomento. Esta sociedad, bajo la dirección de la **DGMM**, ejecuta las operaciones de salvamento y lucha contra la contaminación en la mar. Para ello **SASEMAR** cuenta con personal especializado y con medios propios, entre los que se cuentan helicópteros, buques, embarcaciones, material diverso como barreras y dispersantes, situados estratégicamente.

La Constitución también permite que las **Comunidades Autónomas** asuman competencia de gestión en materia de protección del medio ambiente, y al amparo de la Ley de Costas y su Reglamento de desarrollo los **ayuntamientos** pueden asumir las competencias, en los términos previstos por la legislación que dicten las Comunidades Autónomas, con vistas a mantener las playas y los lugares públicos de baño en las debidas condiciones de limpieza, higiene y salubridad.

No obstante, cuando ocurre un incidente de contaminación de cierta entidad, también pueden colaborar en la lucha contra la contaminación diversos organismos tales como el **Ministerio del Interior** a través de la **Dirección General de Protección Civil y Emergencias**, el **Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino** a través de la

Dirección General de Sostenibilidad de la Costa y del Mar, o el **Ministerio de Defensa**, entre otros.

En concreto, la Dirección General de Sostenibilidad de la Costa y del Mar desarrolla las siguientes funciones:

- La elaboración o dirección de estudios y elaboración de propuestas y planes, en materia de prevención de la contaminación y protección del medio marino.
- La propuesta de un plan integral de contingencias en lo referido a actuaciones en el mar y de formación sobre prevención y lucha contra la contaminación.
- La colaboración con el Ministerio de Fomento para potenciar las actuaciones en materia de protección del mar

5.7 LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Ningún país puede hacer frente por sí solo a un incidente de la magnitud del Prestige o del Erika. Cuando un incidente afecta a más de un país, o supera la capacidad de un estado de hacerle frente, es necesario activar los mecanismos de cooperación internacional existentes. El **Convenio Internacional sobre Cooperación, Preparación y Lucha contra la Contaminación por Hidrocarburos** (convenio **OPRC**), auspiciado por la **OMI** y del que España forma parte, establece en su artículo 10 que las partes procurarán establecer acuerdos bilaterales y multilaterales para la preparación y lucha contra la contaminación por hidrocarburos.

España es parte en diversos acuerdos bilaterales en este campo, siendo los más relevantes el acuerdo de Lisboa y los planes conjuntos con Francia para el Golfo de León y Golfo de Vizcaya.

Adicionalmente, la Unión Europea ha establecido su propio marco de cooperación entre estados miembros en caso de contaminación marina, mediante los siguientes instrumentos:

- Decisión 2850/2000/CE del Parlamento europeo y del Consejo de 20 de diciembre de 2000 por la que se establece un marco comunitario de cooperación en el ámbito de la contaminación marina accidental o deliberada.

- Decisión 2001/792/CE del Consejo de 23 de octubre de 2001 por la que se establece un mecanismo comunitario para facilitar una cooperación reforzada en las intervenciones de ayuda en el ámbito de la protección civil
- Reglamento 1406/2002 del Parlamento europeo y del Consejo de 27 de junio de 2002 por el que se crea la Agencia Europea de Seguridad Marítima
- Comunicación de la Comisión, de 22 de diciembre de 2006, por la que se establecen Disposiciones relativas a la cooperación en el ámbito de la contaminación marina accidental o deliberada después de 2007

5.8 GESTIÓN COMUNICATIVA EN LOS PLANES DE CONTINGENCIAS

Como ya mencionábamos en el epígrafe 2.3 de este trabajo, el operativo de respuesta ante incidentes de contaminación marina por hidrocarburos se estructura en **planes de contingencias** de diferentes ámbitos en función de la envergadura de la contaminación. En dichos planes se establece la organización que garantice la operatividad y eficacia en el uso de los recursos disponibles. **En dichos planes se deberían incluir, las responsabilidades en el ámbito de la comunicación.**

En el caso de España, el Convenio Internacional de Cooperación, Preparación y Lucha contra la contaminación por hidrocarburos, fue ratificado en el año 1994. Recordamos que en este convenio se establece la necesidad de prepararse ante el riesgo de una posible contaminación masiva por hidrocarburos de las costas de un estado parte y en la certeza de que ningún país, por muy avanzado que esté cuenta con recursos suficientes para afrontar en solitario la lucha contra grandes contaminaciones; siendo preciso obtener la ayuda internacional.

Como consecuencia de la ratificación del convenio en el año 2001 se aprueba el Plan Nacional de Contingencias por Contaminación Marina Accidental por Orden Comunicada del Ministerio de Fomento.

En el Plan Nacional de Contingencias en vigor se incluían las siguientes referencias a la gestión del proceso de comunicación durante un episodio de contaminación:

- el gabinete de relaciones públicas se constituirá en el departamento de prensa de la dirección general de la marina mercante y tendrá a su cargo la redacción

de los comunicados y ruedas de prensa a los medios de comunicación y a otros organismos y departamentos.

- todas las peticiones puntuales de información serán canalizadas a través del “gabinete de relaciones públicas”, evitándose que el “centro de operaciones” tenga que atender a los medios de comunicación a fin de que su labor no se encuentre afectada.
- el acceso directo de los medios de comunicación a las zonas de operaciones será considerado por la dirección de operaciones previo informe del coordinador de las operaciones marítimas sobre los posibles riesgos que pudieran correr los informadores.

En los últimos años, se ha considerado preciso dar un paso más en la coordinación de las administraciones públicas con competencia en la materia, susceptible de proporcionar una respuesta adecuada e integrada a los supuestos de contaminación del medio marino y de la ribera del mar. Fruto de estas consideraciones se aprobó el Real Decreto 1695/2012, de 21 de diciembre por el que se aprueba el Sistema Nacional de respuesta ante la contaminación marina.

Este Sistema Nacional fue diseñado con idea de ser de aplicación a todos aquellos casos de contaminación que afecten o puedan afectar a las aguas marítimas sobre las que España ejerce soberanía, o a las costas españolas. De acuerdo con el Real Decreto se deberá elaborar un Plan de Contingencias por contaminación marina en el plazo más breve posible. Hasta la entrada en vigor del Plan Marítimo Nacional que se crea en el Real Decreto seguirá en vigor el Plan Nacional de Contingencias por Contaminación Marina Accidental aprobado en el año 2001.

El tratamiento del proceso de comunicación en un incidente mayor de contaminación marina que propone este RD, ya considera el hecho de que la respuesta a este tipo de sucesos suele ser multi-organizacional y por tanto, contempla la creación de un centro de información y relaciones con los medios de comunicación social: **Integrado por miembros del Gabinete de prensa del Ministerio que corresponda al coordinador de la emergencia** (Ministerio de Fomento, Ministerio del Interior, o Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio según el caso) junto con los representantes de los distintos departamentos y Comunidades o Ciudades autónomas concernidas.

En el ámbito autonómico en los últimos años se han establecido nuevos planes de actuación territorial que ya otorgan a la gestión comunicativa una mayor importancia

para el correcto desarrollo de las operaciones de respuesta. Aunque actualmente varias Comunidades Autónomas están trabajando en la adecuación de estos planes al nuevo Sistema Nacional de Respuesta a 31 de agosto de 2014, no se había aprobado ninguna de estas actualizaciones.

Los Planes Territoriales, se elaboran para hacer frente a las consecuencias de una contaminación accidental de la costa perteneciente a una Comunidad Autónoma litoral, cualquiera que sea su origen. El Plan Nacional dictamina que deben recoger los recursos materiales y humanos adscritos, diferenciando entre los que procedan de la propia administración que elabore el plan, de otras administraciones públicas adscritas al plan o de otras entidades públicas o privadas.

A continuación, vamos a revisar la definición de responsabilidades en el ámbito de la comunicación que establecen los Planes Territoriales de contingencias en nuestro país. Recordamos que hay tres Comunidades Autónomas que aun no han aprobado Planes Territoriales, a saber; Cantabria, País Vasco y la Comunidad Valenciana (si bien esta dispone del PRANCONVA o “Procedimiento de actuación respecto a la contaminación marina accidental” que igualmente se ha tenido en cuenta en el presente análisis).

a) Xunta de Galicia

El Plan Territorial de la Xunta establece que se formará un gabinete de relaciones públicas, el cual tendrá a su cargo la redacción de los comunicados a los medios de prensa, radio y televisión y a otros organismos y departamentos. Los comunicados sobre el desarrollo de las operaciones serán aprobados en pleno por el CECOP (Centro de Control de Operaciones) antes de su difusión. Todas las peticiones puntuales de información por parte de los medios serán canalizadas a través de este departamento.

Formarán parte de este departamento todos los jefes/as de gabinete y prensa de las consellerías presentes en el CECOP, bajo la dirección del/la Jefe/a de Gabinete o Prensa de la Consellería de Presidencia, Administraciones Públicas e Xustiza.

Dentro de este gabinete podrá contarse con la participación de expertos y asesores en la comunicación durante crisis.

b) Gobierno de Canarias

El Gobierno de Canarias e un planteamiento similar, define el centro de información como la estructura oficial a través de la cual se canaliza toda la información a la población y a los medios durante la contingencia y sitúa este gabinete dependiendo directamente del Director del Plan que lo designará a su nombramiento. Sus funciones son:

- Establecer la ubicación del centro de información en cada caso.
- Centralizar, coordinar y preparar la información general sobre la contingencia que se deba facilitar a los medios de comunicación social.
- Informar sobre la contingencia a los organismos y medios de comunicación que lo soliciten.
- Difundir las órdenes y recomendaciones dictadas por la dirección del plan a través de los medios de comunicación social.

c) Generalitat de Cataluña

El Gabinete de Información es la estructura oficial a través de la cual se ha de canalizar la información a la población durante la emergencia, y depende directamente del/de la director/a del Plan. Sus funciones son:

- Centralizar, coordinar y preparar la información general sobre la emergencia para facilitarla a los medios de comunicación sociales.
- Informar sobre la emergencia a los organismos y medios de comunicación que lo soliciten.
- Difundir las órdenes y recomendaciones dictadas por el/la director/a del plan a través de los medios de comunicación social.

El jefe del gabinete de información es el jefe del gabinete de prensa del Departamento de Justicia e Interior.

d) Gobierno de las Islas Baleares

El Gobierno de las Islas Baleares plantea el establecimiento de un gabinete de información que se encargue de la información interna y externa de la emergencia. La estructura del Gabinete de Información comprende los siguientes puestos: Un Portavoz (Responsable del Gabinete de Información de la emergencia), y un Responsable de información externa de la emergencia que en dependencia funcional y jerárquica del Director del Plan, es responsable de actuar como portavoz durante la emergencia y de supervisar y coordinar la información más completa y exacta posible sobre la misma. Con las siguientes funciones:

- Coordinar la elaboración de informes sobre la emergencia.

- Actuar como portavoz en las comparecencias públicas sobre la emergencia en caso de que no comparezca el director del plan.
- Coordinar las actuaciones de información interna sobre la emergencia.
- Coordinar las actuaciones para mantener informados a los medios de comunicación.
- Coordinar las actuaciones para mantener informadas a las instituciones y organismos intervinientes en el plan.

e) Principado de Asturias

Se establece que el gabinete de información en dependencia directa del Director/a del PLACAMPA (Plan Territorial) canaliza toda la información relacionada con la emergencia. Sus funciones son:

- Difundir las recomendaciones y consignas dictadas por la dirección del plan.
- Coordinar su actuación con los responsables de los demás gabinetes de información de los previsible planes de protección civil que estén actuando de forma conjunta.
- Transmitir a la población las diferentes medidas de autoprotección a adoptar ante la contaminación producida en la costa.
- Coordinar y preparar la información a facilitar a los medios de comunicación social, así como la que se distribuye a través de la página web del principado de Asturias y/o del 112 Asturias.
- informar de la situación a cuantas personas y/o organismo lo soliciten.

Este plan designa como responsable del Gabinete de Información al Gabinete de Prensa de la Consejería competente en Protección Civil.

f) Comunidad Autónoma de Murcia

Igualmente, en **el Plan de la Comunidad Autónoma de Murcia**, el Gabinete de información dependerá directamente de la Dirección del Plan, canalizándose a través suya toda la información relativa a la emergencia.

En cuanto a la asignación de responsabilidades, en el Plan de la comunidad Murciana, se establece que el responsable de información será designado por el Director General de Protección Civil. Cuando se constituya el Organismo Rector, estará apoyado por el Jefe del Gabinete de Prensa de la Delegación del Gobierno.

En caso de que la emergencia sea calificada de Nivel 3 (Situación en la que por su gravedad la emergencia requiera la dirección de la Administración General del Estado y se active siempre el Plan Nacional de Contingencias por Contaminación Marina Accidental), la coordinación del Gabinete de Información, la efectuará el Jefe del Gabinete de Prensa de la Delegación del Gobierno apoyado por quien ejercía de Responsable de Información de la CARM

g) Junta de Andalucía

El Gabinete de Información es el órgano a través del cual se canalizará y difundirá la información de carácter oficial a la población y a los medios de comunicación durante la emergencia. Se recogerán y tratarán los datos relacionados con el incidente y se difundirán a los medios de comunicación, organismos, autoridades y público en general. El Gabinete de Información será el único órgano autorizado para emitir los datos oficiales relativos a la situación de emergencia. La información proporcionada se considera como información oficial de la Dirección del Plan.

Las funciones del Gabinete de Información corresponden, en el nivel regional, al Gabinete de Prensa de la Consejería competente en materia de protección civil de la Junta de Andalucía.

En el nivel provincial, las funciones del Gabinete de Información corresponden al Gabinete de Prensa de la Delegación del Gobierno de la Junta de Andalucía.

Si la emergencia evoluciona de nivel provincial a regional, los titulares de las Jefaturas de Prensa de las Delegaciones del Gobierno de la Junta de Andalucía colaborarán con el Gabinete de Información a nivel regional.

Funciones:

- Recopilar, coordinar y canalizar la información generada en relación con la emergencia.
- Difundir a través de los medios de comunicación las órdenes, mensajes y recomendaciones establecidas por la dirección del plan.

- Centralizar, coordinar y orientar la información para los medios de comunicación y otros organismos que lo soliciten.
- Colaborar en el tratamiento de la información relativa a los afectados por la emergencia.
- Impulsar campañas de prevención, divulgación e información.
- Aquellas otras asignadas por la dirección del plan.

h) Ciudad Autónoma de Ceuta

En este Plan Territorial únicamente se menciona la necesidad de establecer un gabinete de información pública que reporte al Director del Plan.

El gabinete de Información estará constituido por el Gabinete de Prensa de la Ciudad de Ceuta y su función principal será realizar los comunicados de prensa sobre la evolución del siniestro, a los distintos medios de comunicación y a la población.

i) Comunidad Valenciana

Por último, la **Comunidad Autónoma de Valencia**, establece:

Con la finalidad de conseguir una unidad de información, se establece un gabinete de información como herramienta para las labores de comunicación social. A través de dicho gabinete, se canaliza toda la información a los medios de comunicación social durante la emergencia. Depende directamente del organismo rector, se constituirá donde este determine, puede ser en el centro de coordinación de emergencias de la Generalitat o en el centro de salvamento marítimo.

Estará compuesto por los jefes de prensa o delegados de los siguientes organismos: Delegación del gobierno, Generalitat Valenciana, Ayuntamientos, Empresas y Puertos. No será necesaria la presencia física de los jefes de los gabinetes de prensa siempre y cuando exista comunicación fluida entre ellos.

Funciones:

- Difundir las órdenes, consignas y recomendaciones dictadas por la dirección del procedimiento, a través de los medios de comunicación social previstos.

- Centralizar, coordinar y preparar la información sobre la emergencia, de acuerdo con la dirección del procedimiento y facilitarla a los medios de comunicación social.
- Informar sobre la emergencia a cuantas personas y organismos lo soliciten.
- Obtener, centralizar y facilitar toda la información relativa a los posibles afectados, facilitando los contactos familiares y la localización de personas.

Los criterios para la elaboración de planes territoriales de contingencias por contaminación marina accidental están recogidos en la sección 6ª del Plan Nacional. Según el documento, “dichos criterios tienen como finalidad el dotar a los diferentes Planes Territoriales de Contingencias con unas características mínimas comunes que faciliten su actuación de la forma más coordinada posible, tanto en relación con el Plan Nacional como con otros Planes Territoriales, en los casos en que la zona costera afectada por la contaminación corresponda a más de una Comunidad Autónoma”.

En el ámbito de la comunicación, el Plan Nacional no aporta criterios comunes para la elaboración de los planes territoriales, prueba de la escasa importancia que se concede a esta cuestión. Sin embargo, los nuevos planes territoriales otorgan al proceso de comunicación una mayor relevancia que el Plan Nacional y establecen aunque muy escuetamente pautas para una gestión oportuna.

5.9 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los planes de contingencias de todos los ámbitos coinciden en la necesidad de contar con un único gabinete de información y lo sitúan reportando al director de la emergencia, sin embargo, no plantean estructuras idénticas en cuanto a la composición y las responsabilidades de este gabinete.

La publicación en 2012 del Sistema Nacional de Respuesta, aporta una mayor claridad a la gestión comunicativa de este tipo de incidentes, al dictaminar que el Centro de Información durante la emergencia estará integrado por miembros del gabinete de prensa del ministerio que corresponda al coordinador general de la emergencia, junto con los representantes de los distintos departamentos y comunidades autónomas o Ciudades de Ceuta y Melilla concernidos.

Por otra parte, a nivel territorial en Andalucía, Asturias y Cataluña se atribuye la responsabilidad del gabinete de información al jefe de gabinete o de prensa de las Consejerías competentes en materia de protección civil. En el caso del Gobierno de Canarias, será el propio director del Plan quien designará al responsable del gabinete una vez nombrado y algo similar, se plantea en la Región de Murcia en cuyo caso será el director de protección civil quien designe al responsable una vez constituido el órgano rector de la emergencia. Por su parte, Andalucía cede la responsabilidad del gabinete a la Delegación del Gobierno, en función de la complejidad del incidente.

Este repaso por la distribución de las competencias del gabinete de comunicación que se establece en el Sistema Nacional de Respuesta y en los planes autonómicos, únicamente pretende evidenciar la conveniencia de establecer unos criterios previos que contribuyan a homogeneizar la responsabilidad en materia de comunicación.

Dicha finalidad guarda relación con el **objetivo estratégico 1**, definido en el capítulo anterior: establecer los mecanismos de coordinación **“en”** las organizaciones con responsabilidad en las operaciones de respuesta, a fin de garantizar la coherencia informativa en el momento que se produzca la crisis.

Una vez que hemos revisado el marco legal y conscientes de la participación de múltiples actores en la resolución de la emergencia y de la necesidad de establecer los mecanismos de coordinación adecuados, redefinimos este objetivo estratégico para referirnos no solo a la coordinación **“en”** sino también **“entre”** los organismos competentes quedando su redacción final de la siguiente forma

Objetivo estratégico 1, definido con anterioridad: establecer los mecanismos de coordinación **“en”** y **“entre”** las organizaciones con responsabilidad en las operaciones de respuesta a fin de garantizar la coherencia informativa en el momento que se produzca la crisis.

El Sistema Nacional y los diversos planes, suponen una ayuda a la hora de establecer la organización de la respuesta que redundará inexorablemente en la coherencia de la gestión comunicativa y que necesariamente deberemos considerar en la estrategia de comunicación que estableceremos como resultado de esta investigación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo estratégico 1: Establecer los mecanismos de coordinación *“en” y “entre”* las organizaciones con responsabilidad en las operaciones de respuesta a fin de garantizar la coherencia informativa en el momento que se produzca la crisis.

Objetivo estratégico 2: fortalecer la reputación de las organizaciones que participarán en la respuesta ante una situación de emergencia, al objeto de obtener la credibilidad necesaria para enfrentarse a ella con éxito.

FASE DE PREPARACIÓN

Objetivo estratégico 3: Estrechar las relaciones con los grupos de interés.

Objetivo estratégico 4: establecer el plan de información ¿Qué mensajes? y el plan de medios ¿Cómo llegar?

FASE DE RESPUESTA

Objetivo estratégico 5: Satisfacer la demanda informativa de los grupos de interés generando una imagen positiva de la emergencia

Tabla 4: Objetivos estratégicos derivados de los Capítulo IV y V. Fuente: elaboración propia.

VI COMUNICACIÓN EN INCIDENTES DE CONTAMINACION MARÍTIMA POR HIDROCARBUROS

6.1 INCIDENTES MAYORES DE VERTIDO DE HIDROCARBUROS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

Tal y como se expone en el libro “El Salvamento Marítimo en España: 15 años de historia”¹¹⁸, el caso del petrolero “Torrey Canyon”, fue el primero en remover conciencias. El petrolero naufragó el día 17 de marzo de 1967 frente a las costas del Reino Unido, derramando 120.000 toneladas de crudo y provocando la primera gran marea negra de los tiempos modernos.

La inexperiencia de los servicios de lucha contra la contaminación de hace cuarenta años impulsó la abundante aplicación de detergentes sobre la enorme mancha de crudo, causando daños colaterales a los ecosistemas marinos. La amplitud de la catástrofe y la falta de medios adecuados de recogida fue solventada por las autoridades rociando con gasolina los restos del petrolero y bombardeando desde el aire para que se incendiase el crudo. El accidente tuvo un gran eco social y fue detonante del Convenio sobre Alta Mar del año 1969 y de la instauración del Fondo internacional de indemnización por daños causados por hidrocarburos del año 1971.

Después del “Torrey Canyon” llegaron otros accidentes, como el del “Polycommander” del año 1970 que vertió unas 13.000 toneladas, el del “Urquiola” en 1976 y sus 100.000 toneladas, el del “Amoco Cádiz” de 1978 y sus 200.000 toneladas, el del “Exxon Valdez” de 1989 y las 41.600 toneladas derramadas en las costas vírgenes de Alaska, terminando por el sufrido por el “Erika” el 12 de diciembre de 1999 y las 50.000 toneladas que invadieron 400 kilómetros de litoral francés.

La emergencia propiciada por este buque de bandera de Malta comenzó cuando pedía socorro al aparecer unas grietas en su casco. Cargado con 37.000 toneladas de diesel-oil pesado, el “Erika” había sido fletado por la compañía Total y viajaba desde Dunquerque hasta Livorno (Italia) cuando, al doblar Ouessant, se vio enfrentado a un temporal con vientos de fuerza 9 y olas de seis metros.

Buque calificado como subestándar, no resistió el temporal y se partió en dos mitades mientras se dirigía hacia la costa francesa para guarecerse. Ante la inminencia de la fractura el capitán pidió rescate aéreo a las seis de la mañana, realizado profesionalmente por helicópteros franceses y británicos. Dos horas más tarde, el buque se partía en dos, derramando unas 10.000 toneladas de fuel. La parte de proa se hundió en la noche del 12 al 13 de diciembre, y se intentó remolcar la correspondiente a la popa mediante el potente remolcador “Abeille Flandre”,

¹¹⁸ARBEX J. C. (2009): *El salvamento marítimo en España; 15 años de historia*. Madrid: Autoedición y Publicidad S.A.

hundiéndose también a diez kilómetros de la proa en fondos de 120 metros. Cerca de 400 kilómetros de litoral gallo se contaminaron y el día 19 se activó el Plan de contingencias. España envió hasta Brest al Buque de Salvamento "Alonso de Chaves", que permaneció a disposición de las autoridades francesas hasta que se dio por resuelta la emergencia.

Tras el hundimiento del Erika, el buque petrolero Prestige, en el año 2002, se partió en dos frente a las costas de Galicia provocando una marea negra que afectó desde el norte de Portugal hasta las Landas francesas convirtiéndose en una de las catástrofes medioambientales más graves de la historia de nuestro país y que no tardó en transformarse en una importante crisis política.

Recientemente, en el año 2010, sería una plataforma petrolífera ubicada en el Golfo de México la que protagonizaría la mayor tragedia medioambiental de los EEUU. Los sucesos comenzaron el 20 de abril de 2010, la plataforma llamada Deepwater Horizon que perforaba el pozo "Macondo", explota, comienza a arder y produce la muerte de once de sus operadores.

El 22 de abril de 2010, la plataforma propiedad de Transocean que trabajaba para la petrolera BP, titular del pozo, se hundió tras permanecer dos días ardiendo. Se sumergió hasta 1.525 metros, rompiendo la canalización de crudo hasta la plataforma. En este momento se comenzó a verter crudo.

En los días sucesivos se intentó activar la válvula general de sellado del pozo, sin embargo, el sellado definitivo no se consiguió hasta mediados del mes de septiembre, por tanto, durante casi cinco meses desde la fecha del incidente se estuvo vertiendo una cantidad indeterminada de crudo al mar, decimos indeterminada porque inicialmente se habló de un vertido diario de dos millones de litros que finalmente se convertirían en nueve y medio.

En esta lista de catástrofes ambientales no se encuentran otros muchos accidentes que tuvieron, todos ellos, la fuerza para conmover a la opinión pública. Sin embargo, a nuestro juicio, es suficiente para poder afirmar que por norma general los accidentes marítimos y la contaminación derivada de los mismos siempre han levantado gran expectación entre la ciudadanía, no solo por las consecuencias medioambientales de las mismas, sino por las importantes repercusiones económicas y políticas.

A continuación exponemos la lógica que se ha seguido para identificar los casos de estudio que más se ajustan a la características de nuestra investigación.

6.2 CASOS DE ESTUDIO

Aprovechar las mejores prácticas y las áreas de mejora en la gestión comunicativa de incidentes previos es uno de los objetivos que perseguimos para el establecimiento de nuestra estrategia de comunicación. Aunque todos los sucesos mencionados cuentan con múltiples elementos de interés, hemos considerado necesario acotar el maco de nuestro estudio y por tanto seleccionar aquellos casos que por sus características nos puedan aportar un mayor valor.

Tras una reflexión detenida decidimos que analizaríamos dos paradigmáticas catástrofes de contaminación marina accidental: el hundimiento del buque petrolero Prestige frente a las costas de Galicia en el año 2002 y el más reciente, el hundimiento de la plataforma petrolífera Deepwater Horizon en el Golfo de México en el año 2010.

Según nuestro criterio el Prestige merece una atención especial por la repercusión mediática y política que tuvo en nuestro país, así como por la extensión de la producción académica generada como consecuencia del mismo. El propio José María Aznar en su libro "Ocho años de gobierno"¹¹⁹ cataloga el accidente como el primer acontecimiento mediático que se ha producido en España:

"Nunca antes en nuestro país se había retransmitido en directo una catástrofe ecológica, y lo vivimos hasta extremos asombrosos, se dio rienda suelta a todos los afanes, a todos los apetitos políticos. Por supuesto que era una cuestión de gran interés informativo, pero también se quiso hacer de ello un asunto de gran rentabilidad política"

Igualmente, aunque por distintas razones, hemos considerado digno de estudio el caso del hundimiento de la Plataforma Deepwater Horizon en el Golfo de México. Entre las razones que nos llevan a ello, debemos mencionar en primer lugar la gravedad de la catástrofe, las cantidades vertidas nos pueden ayudar a hacernos una idea de la entidad de este suceso. Recordemos que en el hundimiento del Prestige se vertieron al mar un total de 72 millones de litros, pues bien, en el caso del Golfo de México se estimó un vertido diario de 9,5 millones de litros diariamente, lo que equivaldría a un "Prestige" cada 8 días prolongado durante cinco meses.

Por otra parte, consideramos determinante el escenario temporal en que se produce la catástrofe, año 2010. En los ocho años que median entre ambos desastres, las

¹¹⁹ AZNAR, J. M. (2004): *Ocho años de gobierno; una visión personal de España*. Barcelona: Planeta.

posibilidades de comunicación a través de internet y redes sociales establecen unas pautas de actuación inimaginables con anterioridad y que por tanto no podíamos analizar en el caso Prestige.

Tanto durante, como una vez concluida la crisis del Golfo de México, el Gobierno de los EEUU y la petrolera BP separadamente y con mayor o menor acierto, han utilizado las redes como canales de comunicación clave y que por tanto necesariamente debemos tener en cuenta a la hora de establecer una estrategia actual de comunicación de crisis.

Finalmente, otro factor fundamental a la hora de seleccionar los sucesos objeto de estudio, han sido los actores que han liderado las operaciones de respuesta. Mientras que en el caso Prestige el peso de la comunicación cayó sobre el gobierno autonómico y de la nación, en el Golfo de México BP asumió el protagonismo de la gestión comunicativa.

En el desarrollo de este capítulo planteamos un recorrido por la producción bibliográfica de nuestro país en estos dos paradigmáticos casos. Para ello, a modo de contextualización, comenzaremos con un repaso de la cronología de ambos, para sumergirnos a continuación en el contenido de las publicaciones que han visto la luz en los últimos años.

No es una finalidad de este capítulo realizar un estudio comparativo de ambos casos, pero sí identificar las mejores prácticas y las áreas de mejora que debemos considerar en nuestra estrategia y por tanto, en los objetivos estratégicos que tratamos de definir en el recorrido teórico que estamos llevando a cabo.

6.3 LECCIONES APRENDIDAS DEL HUNDIMIENTO DEL BUQUE PETROLERO PRESTIGE¹²⁰

6.3.1 Cronología de la Catastrofe

Desde el 13 de noviembre de 2002, fecha en la que se produce la alerta del buque petrolero “Prestige”, cargado con 77.000 toneladas de fuel, frente a las costas gallegas y durante los meses y años siguientes, en España se ha escrito y hablado acerca del “Prestige” más que de cualquier otro accidente marítimo.

La llamada de socorro del “Prestige”, realizada mientras navegaba frente al cabo de Finisterre, fue cualquier cosa menos tranquilizadora para los controladores del Centro de Coordinación de Salvamento. El Atlántico, entre A Coruña y la desembocadura del río Miño, estaba batido por un temporal del Suroeste que prometía arreciar y el buque en apuros, identificado por el Centro, cargaba en sus tanques el peor de los derivados del petróleo: fuel pesado.



Foto1: Hundimiento del buque petrolero Prestige. Fuente: Salvamento Marítimo

¹²⁰ El salvamento marítimo en España: 15 años ...Opus Cit., p.p. 128-132

Este tipo de producto, obtenido en la fracción final del proceso de refinado, se emplea como combustible industrial en centrales térmicas, hornos y fábricas de cemento. También es el combustible utilizado por los buques más grandes, dotados de potentes y lentos motores. Para poder llegar a esta última aplicación, el fuel pesado resulta tan viscoso que antes de pasar a los cilindros debe ser fuertemente calentado. La única manera de lograrlo es emplear calentadores que, a su vez, queman más fuel.

En aguas muy frías, como el Atlántico Norte en invierno, donde el fuel pesado casi adquiere la consistencia del caucho, algunos mercantes consumen tanta cantidad de fuel en la propulsión como en el calentamiento previo del combustible. Las 77.000 toneladas que guardaba el “Prestige” en sus tanques pertenecían a un producto de baja calidad y con un contenido en azufre del 2,58%, lo que difícilmente podía ser quemado en Europa por transgredir las normas de emisiones atmosféricas de gases sulfurados.

La carga no iba destinada a ningún país europeo, sino que se dirigía a Singapur, al parecer con una parada técnica en Gibraltar *“a la espera de órdenes”*. Los controladores del Centro de Coordinación de Salvamento Marítimo de Finisterre fueron informados de que el petrolero sufría una escora de 30 grados y que procedía a llenar tanques con agua de mar para equilibrarse todo lo posible, solicitando la evacuación de la tripulación.

Salvamento Marítimo envió un “tren de helicópteros” hasta el “Prestige” que recogió desde su cubierta a 24 de los 27 hombres, quedando a bordo el capitán, su segundo y el jefe de máquinas.

Sin gobierno, con las estructuras sobrecargadas y forzadas, el buque tanque derivaba hacia el nordeste empujado por las rachas de fuerte viento. De inmediato fueron enviados cuatro remolcadores para intentar retenerlo. En una noche de nervios y zarandeos por el creciente temporal, los remolcadores “Ría de Vigo”, “Alonso de Chaves”, “Charruca Silveira”, “Ibaizábal Uno” y “Sertosa 32”, actuando de forma sucesiva, trataron de sujetar al “Prestige” que se acercaba peligrosamente a la costa gallega.

A partir del día 14, un potente remolcador, se hizo cargo del remolque después de que las autoridades comprobaran que el casco del “Prestige” exhibía una grieta de 35 metros de longitud por la que escapaba parte de la carga. La ruta seguida por el remolcador respondió a la decisión de alejar al petrolero de la costa española.

En un primer momento subió hacia el norte para después cambiar el rumbo al suroeste y terminar adentrándose en el Atlántico para evitar las aguas de responsabilidad SAR

portuguesa. El día 19 de noviembre, el buque se partió en dos mitades en una posición situada a unas 130 millas al suroeste del cabo de Finisterre, hundiéndose la popa a medio día y la mitad de proa cuatro horas después.

Las primeras grandes oleadas de marea negra llegaron hasta las costas de Galicia a partir del día 16 de noviembre, para extenderse posteriormente a la mayor parte del litoral cantábrico a lo largo del mes de diciembre. Las consecuencias para la actividad pesquera fueron evidentes. Si en un primer momento quedó prohibido el marisqueo en 96 kilómetros de costa, la veda se extendió progresivamente hasta cubrir 554 kilómetros de litoral español y alcanzar Francia.

Se establecieron ayudas económicas a 7.000 pescadores y el marisqueo no pudo reabrirse hasta el mes de abril de 2003, comenzando por las costas de A Coruña, El Ferrol y Cedeira. Con la ayuda de cerca de 10.000 voluntarios, a finales de enero de 2003 se habían recogido en playas y acantilados 61.000 toneladas de residuos.

La Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima se ocupó de combatir la contaminación a flote, destacando hasta Galicia los medios necesarios, poniendo buen cuidado en no comprometer la seguridad y la capacidad de respuesta en el resto de la geografía española.

Desde el día 14 de noviembre había sido activado el Plan Golfo de Vizcaya con Francia y, más concretamente, con la Prefectura Marítima de Brest. El organismo CEDRE¹²¹ (Centre de Documentation, de Recherche et d'Experimentations sur les pollutions accidentelles des eaux – Centro de Documentación, investigación y experimentación sobre la contaminación accidental del agua), también con sede en Brest y creado en enero de 1979 a raíz del accidente del “Amoco Cádiz”, se integraba en el acuerdo bilateral.

Un miembro de Salvamento Marítimo fue destinado a la Prefectura de Brest y al CEDRE para colaborar en el establecimiento de cartas geográficas sobre las que realizar un seguimiento diario de las manchas de fuel sobre el mar. En Galicia y el Cantábrico, además de los dos buques enviados por Francia, el “Alcyon” y el “Ailette”, el 10 de

¹²¹ Centro de documentación, de investigación y de experimentación sobre la contaminación accidental de las aguas, ubicado en Francia. fue creado en 1978 en el marco de las medidas tomadas como consecuencia del naufragio del petrolero "Amoco Cadiz" para mejorar la preparación en la lucha contra las contaminaciones accidentales del agua y reforzar el dispositivo de intervención francés. El Cedre es responsable, a nivel nacional, de la documentación, de la investigación y de los experimentos que conciernen a los productos contaminantes, sus efectos y los métodos y medios especializados para combatirlos. La misión de consejo y de experimentación engloba tanto las aguas marinas como las aguas interiores.

diciembre se encontraban presentes unidades españolas y de numerosos países miembros de la Unión Europea sumando, en conjunto, 15 aeronaves nacionales y 5 extranjeras, junto a 23 buques españoles y 13 extranjeros.

El 20 de diciembre, los acuerdos suscritos con las cofradías de pescadores de las provincias de A Coruña y Lugo movilizaron a cientos de hombres que, desde sus pesqueros y empleando medios que han sido tomados después como modelo práctico, combatieron las manchas de fuel flotantes junto a los buques especializados, llegándose a contabilizar, el día 25 de diciembre, 6.000 metros cúbicos de residuos compactos y de emulsiones recogidos directamente del mar. A finales de mes, trabajaban 29 unidades aéreas ocupadas en localizar y seguir la evolución de las manchas, guiando con la información proporcionada desde el aire a una flota de 46 buques oficiales, 13 de ellos pertenecientes a otros países. Se tendieron 13 kilómetros de barreras y se dispuso varios kilómetros adicionales que no fue necesario desplegar. La lucha contra la contaminación en el mar sufrió una parada de 19 días seguidos, a causa de un interminable temporal que impidió o dificultó el trabajo de los buques y los equipos terrestres entre los días 13 y 31 de diciembre.

En la zona del hundimiento, los restos del “Prestige” continuaron desprendiendo fuel que ascendía hasta la superficie para abatirse después contra las costas en sucesivas oleadas. La esperanza de que la presión reinante a 3.500 metros de profundidad, unido a las bajas temperaturas imperantes en la llanura abisal, solidificaran el ya de por sí viscoso producto, no fueron satisfechas.

Se hizo necesario emprender una operación de recuperación de la carga que nunca se había hecho con anterioridad a tales profundidades. Con la ayuda de batiscafos suministrados por Francia en un primer momento (el vehículo “Nautilus” de IFREMER fue el primero en actuar), pudieron ser tapadas las aberturas del casco por las que escapaba el fuel, a la espera de diseñar un sistema viable y seguro de recuperación. Meses después, con el auxilio de lanzaderas específicamente diseñadas para el caso, el “Prestige” fue prácticamente vaciado de su carga. En fechas posteriores a la complicada operación, siguieron realizándose vuelos de vigilancia sobre la posición del hundimiento, hasta confirmar que los restos del petrolero dejaban de ser una amenaza.

6.3.2 Investigaciones previas

El objeto de este epígrafe es proporcionar una visión general sobre las investigaciones previas en el ámbito de las ciencias sociales que se llevaron a cabo durante los

acontecimientos vividos desde que se produce el hundimiento del buque petrolero Prestige en noviembre de 2002.

Comenzábamos este capítulo con una contextualización temporal y geográfica de los principales episodios de contaminación marina accidental que han sucedido en los últimos años. Con diferencia, de todos ellos, el que cuenta con una producción bibliográfica más extensa en nuestro país es el caso “Prestige”.

Si atendemos a la magnitud de la catástrofe y al impacto mediático, político y social de la misma, no nos puede sorprender que también en el ámbito de la investigación se convirtiera en el “tema estrella”. La inversión destinada a investigar el siniestro del Prestige fue cuando menos notable, entre las fuentes de financiación, podemos mencionar la del entonces Ministerio de Educación y Ciencia que destinó más de once millones de euros cubriendo un total de ciento trece proyectos. El accidente del Prestige fue estudiado desde diferentes disciplinas y con mayor intensidad desde las perspectivas relacionadas con la técnica y el medio ambiente. Sin embargo, el fenómeno de la comunicación también fue objeto de varias investigaciones, en concreto de una serie de tesis doctorales identificadas por Mariño (2009) y que nosotros hemos comprobado en la base de datos de tesis doctorales (TESEO). A fecha 31 de agosto de 2014, los trabajos registrados son los que se citan en la tabla 4.

Autor/-a	Título	Fecha Univ.	Departamento
T. Egerique Mosquera	Análisis de la imagen del hundimiento del petrolero Prestige en los medios de comunicación: cómo el tratamiento informativo de la marea negra provoca un movimiento solidario sin precedentes en España	2006 UVigo	Psicología evolutiva y Comunicación
V. Aguirre Jorquera	El derecho a la información veraz en el caso Prestige. Análisis de la información sobre el caso Prestige 2002-2003	2007 UCM	Derecho Constitucional
N. González Villarini	La Comunicación de riesgo en la prensa escrita: un estudio del tratamiento informativo del petrolero Prestige en los diarios El País y El Mundo.	2008 UCM	Sociología VI (Opinión Pública y Cultura de Masas)
J. Odriozola Chene	Información de crisis y periodismo medioambiental: el caso Prestige en la prensa vasca	2009 UPV	Periodismo II
A. Rodríguez Teijeiro	El proceso de comunicación mediática del caso Prestige: efectos sobre la percepción social de la población afectada.	2009 UdC	Sociología y CC. Política de la Administración
M. V. Mariño	La cobertura televisiva del Prestige. Agendas, encuadres y discursos en los noticiarios españoles	2009 UAB	Comunicación Audiovisual y Publicidad

TABLA 5. Tesis doctorales recogidas en TESEO sobre el Prestige. Ciencias Sociales. .Fuente: Elaboración propia a partir de los datos disponibles en TESEO a 31 de Agosto de 2014

Por otra parte, el proyecto de investigación más significativo en este ámbito, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología y la Xunta de Galicia con el título “De la catástrofe ecológica a la crisis política: opinión pública y opinión publicada sobre el caso Prestige” fue liderado por Juan de Dios Ruano desde la Universidad de la Coruña. Este grupo de investigación, fue el que analizó la crisis del Prestige con más profundidad.

Aunque los mencionados trabajos, se centran primordialmente en la cobertura y el tratamiento mediático del suceso, han significado una referencia básica para el estudio que acometemos en este capítulo. Sin embargo, en nuestra investigación tratamos de abordar la comunicación desde una perspectiva diferente, la del conjunto de las instituciones competentes en la gestión de un incidente de contaminación marina accidental.

Encontramos, un mayor paralelismo en el contenido de la tesis doctoral de Judith Cruz “La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional”. La autora en este estudio trata de relacionar las áreas de gestión y comunicación en una situación de crisis en el ámbito de una organización. Para ello, elige (junto con otros dos casos¹²², no relacionados con el ámbito de la contaminación marina) el Prestige como objeto de análisis.

El resultado de esta tesis doctoral aporta una serie de consejos de aplicación para las organizaciones que deben afrontar la gestión comunicativa de una crisis en términos generales, sin profundizar en las peculiaridades de la gestión de un incidente mayor de contaminación marina.

6.3.3 La crisis política

En general los investigadores tienden a considerar el naufragio y posterior hundimiento del buque-petrolero “Prestige” frente a las costas gallegas, como un caso paradigmático, debido a su incuestionable impacto y singularidad.

El suceso contó con una repercusión social y mediática sin precedentes que ocasionó, según los investigadores consultados, una grave situación de crisis para los gobiernos español y gallego a los que se les atribuía una deficiente gestión comunicativa. La

¹²² Cruz también analiza en su tesis el caso “Baxter” una gran empresa de equipos médicos que ocasionó la muerte de 53 personas de diferentes países del mundo y el incendio del “Mercado Hidalgo” (México) en el que murieron 28 personas.

negación inicial de la marea negra y en general la minimización de los hechos, la falta de información de las administraciones y de presencia de las principales autoridades en la zona, junto con la escasa o nula utilización de internet, fueron algunos de los errores achacados a su actuación.

Aunque nos centraremos en el capítulo siguiente en las recomendaciones que se derivan de proyectos internacionales como es la guía elaborada en el seno del proyecto europeo AMPERA¹²³, hacemos una breve referencia a este documento para señalar los errores en la gestión comunicativa del Prestige a los que hace referencia. Este proyecto europeo lanzado en el año 2005 con la participación de ocho países rivereños, se creó como una plataforma donde científicos y políticos pudiesen discutir todos los aspectos relativos a grandes sucesos de contaminación marina accidental:

1. Comunicación unidireccional y falta de interacción con la audiencia
2. Mensajes contradictorios entre los diferentes portavoces gubernamentales
3. Falta de claridad en los mensajes. Terminología ambigua y confusa
4. Ausencia de la voz de expertos independientes que justifiquen las acciones gubernamentales
5. Falta de autocrítica en el mensaje, minimización de la crisis y de sus consecuencias
6. Falta de canales de comunicación directa con los afectados locales que estaban sufriendo las consecuencias del desastre
7. Falta de información on line adecuada para cubrir las necesidades de los medios
8. No existe un final controlado de la crisis por parte de las autoridades responsables, no se realiza una rápida evaluación del impacto ambiental y socioeconómico

¹²³ AMPERA. European Concerted Action to foster prevention and best response to Accidental Marine Pollution, an ERA-NET project with total funding of 1,57 million euros for the years 2005-2009, endeavors to create a platform where governmental policy developers and scientists from European coastal countries can meet to discuss all aspects of AMP and to implement EU-Wide Measures as required.

Sin embargo, como veremos a continuación, no todos los académicos entienden que la comunicación institucional fuera el único detonante de la crisis, la cobertura mediática, cargada de sensacionalismo junto con la falta de hábito en el tratamiento de los temas ambientales también se lleva su parte en el reparto de responsabilidades.

En la Tesis Doctoral de Judith Cruz, se plasman los resultados del barómetro de opinión publicado por el Centro de Investigaciones Sociológicas en enero de 2003 (estudio nº 2477), encontramos que el Prestige ocupa la posición quinta en la lista de los tres principales problemas que existían en aquel momento en España, con un 13,2% de las respuestas recibidas, siendo solo superado por cuestiones estructurales como el paro (58,7%), el terrorismo (48,6%) la inseguridad ciudadana (25,4%) y la inmigración (13,4%).

En este mismo estudio se realizan otras once preguntas específicas sobre la crisis del Prestige, en las que se mide la valoración de cada uno de los actores que participaron, con roles diferentes, en los sucesos. De ellas se deducía que el interés por el desastre había sido máximo entre la ciudadanía con más de un 85% de respuestas afirmando que habían seguido la información con mucho o bastante interés y con más del 94% declarando estar muy o bastante preocupados por lo ocurrido, y con un 88,5% calificándola como una catástrofe.

A la hora de valorar la actitud de los principales órganos al frente de la gestión, así como de la oposición política, encontramos los siguientes resultados:

	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal	No sabe	No Contesta
Gobierno Central	1'7	15'8	28'2	24'7	24'1	5'2	0'4
Xunta de Galicia	1'2	15'4	25'1	22'9	21'7	13'4	0'4
Otros gobiernos autonómicos	2'7	28'4	27'9	8'0	3'3	28'4	1'3
Oposición	1'9	21'9	39'7	19'4	5'8	10'6	0'8

Tabla 6; Valoración de las administraciones públicas y de la oposición en el caso Prestige. Fuente: Estudio nº 2477 del CIS. Barómetro de enero de 2003. Referenciado en la Tesis Doctoral de Cruz (2004)

Estas calificaciones resultan manifiestamente negativas, especialmente para las dos administraciones implicadas de una forma más directa en la gestión del desastre, ya que tanto el gobierno central como la Xunta de Galicia reciben el calificativo de mala actuación en el 44% de las valoraciones, mientras que no consiguen rebasar el 18% si sumamos las opiniones de los que aprueban la gestión. También resulta significativo el hecho de que la valoración otorgada por parte de la sociedad civil a los representantes de la oposición, siendo mejor que la recibida por los gobernantes, tampoco alcanza una buena nota. En palabras de Miguel Vicente Mariño (2009):

“La catástrofe ecológica provocada por un accidente es capaz de desencadenar una crisis política en los niveles de la administración que asumieron la gestión, motivada también en parte por la acción colectiva de la sociedad y por la cobertura mediática”. Según el autor, el lapso de tiempo que puede mediar entre la conversión de una catástrofe en una crisis fluctúa considerablemente, estando sujeto a diversos factores atenuantes. En concreto en el caso del Prestige afirma, “se detecta un claro solapamiento de ambos momentos ya que los interrogantes sobre los motivos de la catástrofe convivían con los temores al recrudecimiento de lo que todavía estaba a la espera de convertirse en realidad. En consecuencia, todo lo que rodeaba al naufragio y hundimiento podría haber sido enmarcado bajo una lógica catastrófica. Sin embargo, las decisiones concretas adoptadas por los gestores de la situación de alarma provocó la asimilación de las condiciones críticas a las decisiones adoptadas durante los primeros días. La toma de decisiones de los gestores provocó que la crisis tomase el relevo de la catástrofe y que el esfuerzo periodístico y social virase desde la preocupación por las causas y las consecuencias del vertido hacia la responsabilidad y la búsqueda de culpables del desastre”

Por tanto, en el caso Prestige la gestión de una situación de signo catastrófico se convirtió en una crisis de larga duración, ya que las consecuencias que se padecían y, al mismo tiempo, se temían, remitían a una toma de decisiones puntuales en los primeros días del desastre. Como vemos el autor diferencia entre los conceptos crisis y catástrofe, dado que mientras que las catástrofes orientan su preocupación hacia un suceso ya finalizado y, por lo tanto, perteneciente al pasado, las crisis se enfocan hacia las consecuencias de futuras de un acontecimiento. La distinción entre ambas instancias es compleja ya que suelen entablar una relación dialéctica que deriva en una reactivación circular.

6.3.4. La cobertura mediática

Como mencionábamos anteriormente, Mariño, apunta hacia **la cobertura mediática** como un factor determinante a la hora de desencadenar una situación de crisis: “los medios de comunicación son instituciones sociales que cumplen con su función de construir la realidad social, por lo que son agentes de primera magnitud a la hora de construir una crisis” e identifica entre los factores que presiden las características del tratamiento mediático, la tendencia al catastrofismo y al sensacionalismo informativo.

En esta misma línea, el sociólogo Juan de Dios Ruano¹²⁴ cataloga la representación mediática que se hizo de la catástrofe del Prestige bajo el concepto de **tremendismo informativo**.

“Es decir, lo que podríamos definir como la representación mediática de la peor parte de la realidad afectada, como ilustrativa del conjunto de toda la realidad. En este sentido puede decirse que las informaciones que se ofrecían del desastre se elaboraban dando un doble salto expansivo del suceso. Un primer salto consiste en tomar la peor parte de las zonas afectadas, como representativa del conjunto de las zonas afectadas. Y un segundo salto expansivo consiste en tomar las zonas afectadas como representativas del conjunto de la costa”

Y sigue Ruano: “ambos saltos significativamente característicos de lo que aquí denominamos tremendismo informativo, se aplicaron a diferentes temas (contaminación de la costa, economía familiar, sectores productivos, etc...) terminando todo ello por configurar un panorama desolador que no podía por menos que generar una movilización social ciertamente masiva y solidaria que tuvo como instrumento involuntario de convocatoria a los propios medios de comunicación”

Volviendo al recorrido por la producción académica, podemos apreciar en la relación de trabajos enumerados en la tabla 2, cómo por lo general las investigaciones toman como objeto la cobertura mediática de la catástrofe ya sea impresa (Eguerique, 2006; González 2008; y Odriozola, 2009) o televisiva (Mariño, 2009). Eguerique se centra en el papel de los medios en la movilización del voluntariado, mientras que González y Odriozola se enfocan hacia el texto y el discurso difundido por diversos medios de comunicación: La primera elige dos cabeceras de alcance estatal (El País y El Mundo) y el segundo restringe el ámbito a la prensa vasca (El Correo Español y El Deia). Por su parte, Mariño, centra su estudio en la información emitida por cuatro cadenas de televisión (TVE1, TV3, Antena 3 y Telecinco).

Antes de nada, debemos aclarar que el objetivo que perseguimos en este epígrafe no es tanto establecer las diferencias de estilos y volúmenes de cada uno de los medios analizados por los investigadores, dado que consideramos que la influencia de este aspecto a la hora de establecer una estrategia global de comunicación es limitada. El objeto de este epígrafe es identificar los aspectos comunes que caracterizaron la cobertura mediática y a su vez constatar algunas de las afirmaciones que ya hemos enunciado, como son: el atractivo que despiertan las catástrofes en todos los medios

¹²⁴ RUANO, J.D. (2006): “El efecto Prestige: la producción mediática de una realidad interesada” en VV.AA. (Eds.) *La comunicación en situaciones de crisis: del 11M al 14M*, Pamplona: Eunsa, pp 337-347

sin excepción, y la tendencia al catastrofismo o tremendismo informativo que caracteriza por lo general la cobertura de este tipo de sucesos.

Comenzamos nuestro repaso con la tesis doctoral de Mariño (2009) que aborda la cobertura televisiva del suceso. El autor confirma que la crisis del Prestige se convirtió en el principal elemento de la agenda de las cuatro cadenas que se volcaron en la cobertura de la catástrofe, emitiendo una gran cantidad de información. La importancia atribuida por el conjunto de los operadores televisivos, se tradujo además en un emplazamiento de las noticias sobre la crisis en los primeros lugares de los noticiarios. La incertidumbre sobre la evolución del vertido y la cantidad de personas que se vieron afectadas, operaron como criterios inexcusables para la selección periodística y sustentaron, en gran medida, el conjunto de la cobertura y su vigencia a lo largo de los meses. El agotamiento informativo de la crisis solo se vio acelerado por la guerra de Irak.

En cuanto a las peculiaridades del tratamiento de la catástrofe, sostiene que la irrupción de la crisis supuso una saturación del componente visual que, día tras día, se empeñaba en mostrar una realidad recrudescida y que motivó que los protagonistas de los acontecimientos accediesen en mayor medida a las playas. Sin embargo, esta multiplicación de los polos de atención derivó en un aumento de las piezas que impedía contar con voces apropiadas para todas las noticias. Así, tal y como se desprende del trabajo de Mariño, nos encontramos con una mayoría de informaciones en las que no se incluye ninguna declaración.

También destaca, que en ésta como en otras situaciones de críticas, se produce un incremento de la emisión en directo sobre el acontecimiento, facilitada por la proximidad geográfica respecto al escenario de los hechos.

En cuanto a los estudios referidos a la cobertura impresa, al igual que mencionábamos en el caso de la televisión, los trabajos insisten en la amplitud de la repercusión mediática. Así por ejemplo, Mar de Santiago,¹²⁵ otra de las investigadoras del proyecto “De la catástrofe ecológica a la crisis política: opinión pública y publicada” se ocupó de analizar el discurso mediático de los diarios: El País, ABC y La Voz de Galicia. Posteriormente, y como consecuencia de su participación en las primeras jornadas sobre gestión de crisis, organizadas por la universidad de A Coruña, completó la investigación con el diario Faro de Vigo

¹²⁵ DE SANTIAGO PÉREZ, M. (2005): “SOS Prestige: Marea negra, oleaje mediático” en Ruano Gómez, J. *Riesgos colectivos y situaciones de crisis: el desafío de la incertidumbre*. Servicio de Publicaciones da Universidade da Coruña.

En general, la principal diferencia que podemos encontrar en las conclusiones de los análisis de cabeceras locales de las zonas afectadas y aquellas de ámbito nacional, es que mientras las primeras adoptan una perspectiva de mayor proximidad tanto en clave ecológica como económica, los medios nacionales atienden fundamentalmente al componente político e ideológico.

En el plano autonómico, la tesis doctoral de Odriozola¹²⁶ analizó el comportamiento de la prensa escrita vasca. Para ello, el investigador escogió los diarios Deia y El correo Español – El Pueblo Vasco. Mediante el análisis de estas dos publicaciones pretendió analizar hasta qué punto los medios se preparan de manera efectiva para tratar la información de carácter medioambiental y ofrecérsela a los lectores. En la opinión del autor, en las publicaciones que no están acostumbradas a manejar información de carácter medioambiental el esfuerzo que deben realizar en situaciones como la del hundimiento del Prestige es mucho mayor, y además, ni siquiera un gran esfuerzo da como resultado, necesariamente, una información completa y de calidad.

Tras el estudio el autor concluye que en el espacio destinado en los dos diarios a las consecuencias del desastre del Prestige, el aspecto dominante es la repercusión política de la catástrofe, y más concretamente el enfrentamiento político entre diferentes agentes sociales. En cuanto a los aspectos que dificultan que los medios cuenten con una correcta estrategia informativa son: la dispersión de la información a través de las secciones, la sobreexplotación del valor informativo de interés humano una vez que las manchas se iban acercando al área de distribución de ambos diarios, la falta de un seguimiento continuo de los temas medioambientales por parte de los periodistas, la excesiva institucionalización de las fuentes y el arrinconamiento de los expertos como fuente de información.

6.3.5 El impacto mediático en la población afectada

Comenzamos el repaso con el trabajo de la autora Rodríguez Teijeiro (2006)¹²⁷ dedicado al análisis de la recepción de la información por parte de las poblaciones afectadas.

¹²⁶ ODRIOZOLA CHENE; J. (2009): Información de crisis y periodismo medioambiental: el caso del Prestige en la prensa vasca. Tesis doctoral. Universidad del País Vasco.

¹²⁷ RODRÍGUEZ TEIJEIRO, A. (2006): “Información del riesgo y opinión pública: convergencias y divergencias en el caso Prestige”. en Ruano Gómez, J. *I Jornadas sobre gestión de crisis. Más allá de la sociedad del riesgo* Servicio de publicaciones: Universidad de A Coruña.

Esta investigación se detiene por un parte en la comunicación del riesgo de naturaleza institucional, ejercida por los organismos y administraciones públicas, y, por otra parte, en la comunicación del riesgo de naturaleza mediática. Concretamente, en el análisis de los posibles aciertos o errores cometidos en el ejercicio de los dos planos comunicativos que componen la gestión informativa de la catástrofe: La comunicación institucional y la información mediática.

Basándose en el extenso material empírico generado como consecuencia del proyecto de investigación “De la catástrofe ecológica a la crisis política: Opinión pública y opinión publicada sobre el caso Prestige” Rodríguez analiza la adecuación de las pautas de comunicación institucional adoptadas por organismos y autoridades, así como la naturaleza de la información mediática llevada a cabo por los medios de comunicación durante la catástrofe y analiza la recepción de información por parte de las poblaciones afectadas.

Así, según la autora, la población afectada de una manera directa o indirecta por una situación de crisis o de catástrofe, espera que los responsables políticos a través de sus declaraciones y comunicados institucionales alivien sus miedos y despejen sus incertidumbres, en definitiva que les transmitan seguridad en base a una eventual reducción del riesgo percibido. En cuanto a los medios, Rodríguez defiende que la población afectada espera absorber de ellos el mayor número de datos posible de un modo rápido y sencillo. Esta saturación de información obvia cuestiones como la veracidad, la objetividad, o el hecho de que esas informaciones hayan sido contrastadas debidamente. En los primeros momentos de una situación de crisis o de catástrofe, la población necesita acceder a la mayor cantidad de datos posible sobre la situación con el fin de calmar su ansia de información.

Por tanto, continua argumentando Rodríguez, mientras que la actuación de los medios de comunicación, dada su diversidad y la posible falta de coherencia entre unos y otros -diversas líneas editoriales, distintas fuentes de información, diferencias en cuestiones organizacionales dentro de la propia redacción, etc.- puede dar lugar a situaciones de caos informativo y por tanto, al aumento de la incertidumbre. Las autoridades políticas han de adoptar unas pautas de comunicación social basadas en la coherencia y en la fiabilidad de los datos, manteniendo una línea clara y firme en el contenido de sus declaraciones y comunicados.

Además afirma Rodríguez, durante la gestión de la catástrofe del Prestige coexistieron dos fuentes de información cuyos contenidos resultaban notablemente divergentes. Hablamos, por un lado del **contenido de las noticias publicadas**, y por otro, de los **datos que la población afectada podían obtener a partir de una visión directa del suceso**. En aquellos casos en los que la población tan solo cuenta con una fuente de

información –los medios de comunicación- no tendrán oportunidad de contrastar los mensajes emitidos por estos. Ambas fuentes contenían y transmitían una serie de divergencias considerables desde el punto de vista discursivo. Esta misma idea la comparte Ruano en la comunicación que ya mencionamos anteriormente. Ruano afirma que la interpretación del discurso producido señala la existencia de un efecto mediático entre los habitantes de las zonas concernidas que se expresa a través de una combinación simultánea de extrañamiento y fascinación por la peculiar representación de la “realidad” que ofrecieron los medios de comunicación social acerca de lo ocurrido.

El trabajo de campo sociológico de Ruano se llevó a cabo mediante grupos de discusión y entrevistas abiertas realizadas durante los años 2003 y 2004 en relación con las actitudes y opiniones de la población afectada por los vertidos del buque Prestige. A continuación, se plasma una síntesis de las principales conclusiones del estudio:

1. El efecto mediático sobre la población afectada tiene que ver con una toma de conciencia respecto al papel que desempeñan los medios de comunicación social así como a la peculiar representación de la “realidad”. El sentimiento de extrañeza se sustenta en la diferente valoración que se hace entre lo que se entiende como significativo para la población residente en ese entorno poblacional costero y lo que se ha considerado como importante por parte de los diferentes medios de comunicación social. Así uno de los episodios de extrañamiento reside en la supuesta emotividad generalizada que –de acuerdo con la reiterada representación que se mostraba en los medios de comunicación- debía estar manifestándose irremediamente entre los residentes de las zonas afectadas por los vertidos del buque “Prestige”, cuando lo más grave y emotivo para estas mismas gentes era la periódica secuencia de naufragios con víctimas humanas que venían aconteciendo todos los años y para los que no se apreciaba un seguimiento o una atención informativa similar.
2. Se tenía la sensación de que las cosas se hacían para que aparecieran en los medios de comunicación, singularmente la televisión. Tanto en la línea de magnificar la alarma social del problema como en la línea de minimizar la achacada falta de medios para solucionarlo. El terreno en el que se jugaba la gestión de la catástrofe era significativamente el terreno mediático. Así, algunos jóvenes empezaban a tomar conciencia respecto a su función de “extras” para los medios de comunicación cuando se organizaban

manifestaciones o concentraciones ante las playas contaminadas, en lugar de dedicar sus esfuerzos a la perentoria recogida del chapapote

3. En general podía inferirse que a mayor cercanía del sujeto social (por ejemplo, el colectivo de marineros, sus familiares, etc) con el objeto de la información (hundimiento del buque, llegada del fuel a las playas, etc) menos impresionable se mostraba el sujeto en cuestión una vez conseguidas sus demandas materiales. Por tanto, menos “mediatizado” en definitiva, se revelaría el comportamiento del colectivo ante la particular representación del acontecimiento.
4. En un contexto problemático, controvertido o de incertidumbre, la elevada disonancia existente entre la interpretación que pueda elaborar el grupo de referencia local (vecinos, compañeros, familiares) respecto de la información que dispone y la interpretación que se le pueda dar al acontecimiento desde fuera y que se traduzca en informaciones divergentes (recordemos que Rodríguez igualmente hacía referencia a esta divergencia en el estudio mencionado anteriormente), termina generando una actitud de sospecha o de precaución social que se concreta –a juicio del autor- en forma de “Xenofilia informativa”, o lo que es lo mismo, una valoración más positiva de la información proveniente de lugares lejanos frente a la información que pudiera obtenerse de manera más próxima.
5. La última de las conclusiones del trabajo de campo sociológico de Ruano, refleja la opinión de la población sobre la representación mediática que se hizo de la catástrofe y que encuadra bajo el concepto de tremendismo informativo como ya mencionábamos al comienzo de este apartado.

6.4 LECCIONES APRENDIDAS EN EL HUNDIMIENTO DE LA PLATAFORMA PETROLÍFERA DEEPWATER HORIZON

6.4.1 Cronología de la catástrofe

Conocer la cronología de los hechos y como fueron cambiando con el tiempo las cifras del vertido es sumamente importante si queremos entender la realidad de esta catástrofe.

El 20 de abril de 2010, una explosión en la plataforma petrolífera Deepwater Horizon, situada en el Golfo de México y controlada por BP, acabó con la vida de once trabajadores y produjo el mayor vertido de petróleo de la historia de Estados Unidos con graves consecuencias medioambientales y perjuicios para la industria pesquera y turística del Golfo de México.

Tras la explosión, durante meses se trabajó con ahínco para detener el vertido de crudo, sin embargo se tardó más de cuatro meses en conseguirlo de un modo definitivo.

Junto a las dificultades operativas para la resolución de la crisis, durante estos cuatro meses, tanto BP como el gobierno de los Estados Unidos, estuvieron en el punto de mira de la opinión pública y bajo la presión de los medios de comunicación. Sin embargo, en general se arremetió con mayor crudeza contra la petrolera cargando sobre sus espaldas la responsabilidad total del incidente.

Como veíamos en el caso del Prestige, la catástrofe ambiental se transformó rápidamente en una crisis de carácter político que muchos académicos atribuyen a la mala comunicación institucional. No es el caso del Golfo de México, en esta ocasión las críticas han ido fundamentalmente dirigidas a la actuación de BP.

En el presente capítulo, hemos tratado de recoger algunas de las valoraciones de investigadores y periodistas sobre el comportamiento de ambos. Para ello, comenzamos contextualizando el incidente de manera temporal y geográfica, mediante un repaso a la cronología¹²⁸ de la catástrofe, clasificando por separado las actuaciones realizadas por el gobierno de los EEUU y por la petrolera.

¹²⁸ Cronología del vertido de la plataforma Deepwater Horizon en el Golfo de México:
<http://www.bajoelagua.com/mundo-submarino/noticias/2010-05-31/datos-cronologia-vertido-deepwater-horizon-0910.html>

El objeto de esta agrupación es comprender, no solo como se desarrollaron los hechos, sino también las medidas que los dos actores (cada uno en su rol) debieron asumir, junto con la forma en que informaron del desarrollo del incidente y de las operaciones de respuesta.

Una vez introducidos en el contexto de la catástrofe relatamos los factores que puedan suponer una aportación de carácter práctico y científico de otras investigaciones llevadas a cabo con anterioridad. Como es lógico, el número de investigaciones conducidas en nuestro país en el caso Deepwater Horizon es mucho menor que en el caso Prestige sufrido en nuestras propias aguas. Sin embargo, analizar los estudios previos nos ha permitido extraer unas conclusiones claras.

Para localizar la documentación objeto de nuestro estudio, de nuevo hemos consultado fuentes bibliográficas y hemerográficas y digitales con un objetivo muy concreto: identificar lo que los expertos denominan aciertos y errores en este incidente de contaminación marina.

6.4.1.1 Actuaciones del gobierno de los EEUU

El 2 de mayo, Obama visita la costa afectada por primera vez (12 días después de la explosión). 9 días más tarde (el 11 de mayo), las autoridades americanas anuncian que BP ha sido multada con 75 millones de dólares, la máxima sanción permitida por la legislación norteamericana para casos de vertido, redactada tras el siniestro del Exxon Valdéz en 1989 frente a las costas de Alaska.

Posteriormente, el 22 de mayo, con más de 11.000 kilómetros cuadrados afectados, Obama anuncia la creación de una comisión de investigación que determinará las causas del desastre y las acciones necesarias para mejorar la capacidad de respuesta de su país ante grandes vertidos de hidrocarburos a la mar. Las conclusiones de esta comisión pueden consultarse en la web¹²⁹ de la comisión.

A continuación, el 24 de mayo, se declara el estado de "desastre pesquero" en Luisiana, Mississippi y Alabama a consecuencia del vertido. El 27 de mayo, Obama cancela las perforaciones en alta mar en Alaska y en la costa del Atlántico que él

¹²⁹Resultados de la comisión de investigación sobre el hundimiento de la plataforma petrolífera Deep Water Horizon, disponibles en: <http://www.oilspillcommission.gov/final-report>

mismo había aprobado un mes antes, para desesperación de los ecologistas y como concesión para ganar apoyos para la reforma del sistema energético.

La segunda visita de Obama a la zona del vertido se produce el 28 de mayo. El presidente ofrece una rueda de prensa en una playa de Luisiana previamente limpiada a conciencia.

30 de mayo de 2010, La Casa Blanca advierte que la brecha del pozo de extracción en el Golfo de México podría seguir expulsando crudo hasta el próximo mes de agosto, según dijo la experta del presidente Obama en energía y cambio climático, Carol Browner, quien no dudó en asegurar que Estados Unidos está ante "el mayor desastre medioambiental de toda su historia". El 4 de junio, Obama realiza su tercera visita a la costa de Luisiana.

El 3 de junio, La Casa Blanca emite una primera factura a BP por 69 millones de dólares por el vertido de la plataforma Deepwater Horizon.

5 de junio, se afirma que se recoge algo menos de la tercera parte del vertido. El Gobierno de Obama da un plazo de 72 horas a la petrolera BP para que presente su plan de acción, las demandas que ha recibido, y un calendario de medidas.

14 de junio, El Gobierno de EEUU exige a BP la instalación de sensores en el foco del vertido para conocer exactamente la cantidad del mismo.

15 de junio, Obama visita nuevamente el Golfo de México, y emite un mensaje a la nación desde el despacho Oval. Afirma que el vertido es mayor de lo esperado, diariamente vierte 9,5 millones de litros de crudo. Apuesta por las energías limpias, y por restituir en los próximos meses el Golfo a su estado original en un 90 %.

Inicialmente no se habían dado muchos datos del volumen del vertido, posteriormente se habló de 2 millones de litros al día, y finalmente, el 15 de junio, se hizo público que los sensores habían detectado el dato real: 9,5 millones de litros diarios. Esta cantidad significaba que desde el inicio de la fuga hasta el 15 de junio, se habrían vertido como mínimo, 503 millones de litros de crudo al mar. Atendiendo a esta cantidad, en el Golfo de México había un "Prestige" cada 8 días, ya que el vertido en Galicia fue de 72 millones de litros.

El 12 de julio, el gobierno federal de los EEUU emite una nueva moratoria de las perforaciones petrolíferas profundas al ver que la industria no es capaz de solucionar el vertido de la plataforma Deepwater Horizon, así lo afirma Ken Salazar, Secretario de Interior.

El 13 de julio BP realiza pruebas de presión en la nueva cúpula para valorar su puesta en marcha. BP informa de que la nueva campana de contención y extracción por el momento tiene la fuga bajo control. Sin embargo, el 21 de julio, las autoridades norteamericanas deben admitir que existen filtraciones en el pozo Macondo y que el pozo no está totalmente sellado. De hecho la petrolera BP, espera sellar las nuevas fugas con un compuesto de cemento, similar al que fracasó en el mes de mayo. Las autoridades estadounidenses reiteran que la solución definitiva llegará de la mano de la finalización de los dos pozos de alivio, que la petrolera comenzó a perforar días después del comienzo del vertido de la plataforma Deepwater Horizon.

El 5 de agosto, El Gobierno Obama declara que más del 74% del crudo ha sido recuperado. El 13 y 14 de agosto, Obama pasa el fin de semana con su familia en las costas de Florida, navegando en la zona e incluso bañándose para afirmar que "como resultado de los trabajos de limpieza las costas del golfo están limpias, son seguras y están abiertas a la inversión".

El 4 de septiembre de 2010 se declara en rueda de prensa el final del vertido.

El 20 de abril de 2011, termina la moratoria de extracciones petrolíferas en el Golfo de México al cumplirse un año de la explosión de la plataforma Deepwater Horizón, y se obliga a las plataformas que operen en los EEUU a tener en las mismas una campana de hormigón para sellar el pozo de inmediato en caso de accidente como el de la Deepwater Horizon de 2010.

6.4.1.2 Las actuaciones de BP

Desde el inicio la petrolera BP asumió la responsabilidad de la catástrofe, de su resolución y del coste económico que supusiera, para ello, como ya hemos mencionado, BP trabajó durante casi cinco meses hasta conseguir controlar el vertido de crudo. En el detalle de las operaciones que ofrecemos a continuación, podemos apreciar las dificultades que tuvo que enfrentar la firma y la gran magnitud del incidente.

El primer éxito del operativo de control del vertido no se produciría hasta el 5 de mayo, fecha en la que BP consigue sellar una de las tres fugas, la de menor tamaño. El 14 de mayo, la compañía anuncia el intento de sellado con una nueva cúpula. La siguiente noticia alentadora se produce el 28 de mayo cuando se declara que la operación de sellado denominada "Top Kill" podría haber tenido éxito, sin embargo, el 29 de mayo, se comunica que la operación "Top Kill" ha fracasado.

Paralelamente, BP iba sufriendo las consecuencias de la catástrofe. La penalización de la bolsa y el elevado coste de las operaciones de sellado del pozo que la compañía estima en 760 millones de dólares. Los daños causados por el vertido son superiores a los 1.600 millones de dólares. Además, BP indica que ha recibido 26.000 reclamaciones, de las que a fecha de 24 de mayo ya había pagado 11.650.

Por otra parte, la cifra de barriles diarios vertidos a 25 de mayo ya había ascendido hasta 50.000. **BP admite que subestimó el vertido.** Ante las críticas, el 26 de mayo BP conecta una **cámara submarina a su página de internet para retransmitir las operaciones de sellado, que finalmente fallarán.**

Las cifras continuarían su escalada, a 30 de mayo, ya se habla de entre 70 y 150 millones de litros de petróleo vertidos desde que comenzó el derrame. El desastre es ya dos veces superior al provocado por el petrolero Exxon Valdez frente a las costas de Alaska en 1989, según los expertos.

El 2 de junio, BP inicia una nueva operación de sellado del tubo dañado en en foco del vertido. La sierra de diamantes se atasca. Se cree que la operación ha fracasado. al cabo de unas horas, equipos ROV consiguen sacar la sierra, y continuar las operaciones. El 3 de junio, La Guardia Costera comunica a medio día, hora costa este de EEUU que se ha conseguido serrar el tubo, y comienzan las maniobras para colocar la válvula superior para tratar de bombear el derrame hacia el barco nodriza.

Este mismo día, BP inicia una campaña de publicidad en todas las televisiones nacionales en las que aparece el presidente ejecutivo de BP. En el anuncio Hayward afirma "A todos aquellos afectados y sus familias, lo lamentamos profundamente. Conseguiremos arreglar esto". Esta decisión no fue bien recibida por el presidente Obama, que criticó a la petrolera por gastarse 50 millones de dólares en anuncios para mejorar su reputación.

El 10 de junio llegan las primeras manchas de crudo a México. El 23 de junio se produce un accidente en el pozo Macondo, al chocar uno de los robots submarinos que tratan de sellar parte del pozo que aún no se ha controlado. Como resultado mueren dos trabajadores y la tapa de la cúpula que canaliza parte del vertido hacia los barcos de superficie se rompe. Se deja de bombear crudo a superficie y todo se vierte al mar nuevamente durante aproximadamente 24 horas que es lo que tarda Bp en reponer la pieza averiada por el choque.

Este mismo día, tras los continuos errores y comentarios desafortunados, el que fuera hasta la fecha director ejecutivo de British Petroleum, **Tony Hayward, es sustituido por parte de la petrolera BP.** Robert Dudley accede al cargo.

El 24 de junio se solventa el problema del "tapón" de la cúpula extractora y comienza nuevamente a bombearse crudo hacia los barcos nodriza, sin embargo el vertido continua avanzando y el 27 de junio llega por primera vez a las playas del estado norteamericano de Mississippi.

El 1 de julio el vertido de la Deepwater Horizon, según los datos del Gobierno de los EEUU batió el lamentable record de ser el mayor en la historia del Golfo de México con más de 532 millones de litros de crudo vertidos al mar (desde el pasado 22 de abril hasta el 1 de julio de 2010), superando el vertido del pozo petrolífero Ixtoc I entre 1979 y 1980 frente a las costas de México de 530 millones de litros.

El 9 de julio, el Gobierno de EEUU autoriza el plan de la petrolera BP para sustituir la campana ubicada sobre el pozo Macondo que bombea el crudo hacia la superficie por una nueva. Esto supondrá dejar el pozo libre, sin cúpula alguna durante al menos 24 horas.

El 10 de julio, La petrolera BP retira la cúpula que taponaba y canaliza parte del vertido hacia la superficie. El pozo queda libre, emitiendo millones de litros al Golfo de México. El 11 de julio, BP coloca la nueva cúpula, mayor que la anterior, que sobre el papel sería capaz de canalizar todo el vertido. El 13 de julio, BP realiza pruebas de presión en la nueva cúpula para valorar su puesta en marcha. BP informa de que la nueva campana de contención y extracción por el momento tiene la fuga bajo control. Sin embargo, el 25 de agosto 2010 BP falla a la hora de sustituir el sistema BOP retrasando la solución.

Por último, el 3 de septiembre, BP sustituye con éxito la válvula de emergencia del pozo Macondo (que falló) por una nueva para evitar problemas en caso de avería de la campana de contención. Con esta operación el 4 de septiembre se da por finalizado el vertido.

6.4.2 Gestión comunicativa institucional y empresarial

La profesora de la Universidad de Vigo, Ana Belén Fernández Souto¹³⁰, publicó en el año 2012 las conclusiones de un estudio comparativo de la gestión de crisis desde el

¹³⁰ FERNANDEZ SOUTO A.B. (2012) "La comunicación y gestión de crisis. Notas comparativas entre el caso Prestige y la tragedia del Golfo de México". *Anagramas* - Universidad de Medellín, volumen 10, nº 21, Medellín, Colombia, pp. 143-154

punto de vista de la comunicación durante las dos catástrofes que protagonizan este capítulo, el hundimiento del buque petrolero Prestige y el de la Plataforma Deepwater Horizon.

Según la profesora, ambos sucesos son dignos de estudio, el primero como ejemplo de la mala gestión institucional y empresarial el segundo. Sin embargo, y aunque como veremos en los siguientes apartados, en el caso del Golfo de México las críticas se centraron principalmente en la petrolera, no debemos olvidar que el gobierno de los EEUU también jugó un papel representativo en la gestión de la crisis, que debemos analizar.

Recordemos que en el caso Prestige fueron las instituciones quienes asumieron la responsabilidad de la gestión de la respuesta y por tanto de la información a la ciudadanía mientras que la empresa o empresas responsables del barco permanecieron en silencio, obviamente esta empresa o empresas no son comparables con una petrolera de la envergadura de BP

A diferencia de lo que sucedió en nuestro país, el gobierno de los Estados Unidos junto con la petrolera BP, compartieron la responsabilidad de la gestión del incidente. Es cierto que al menos inicialmente, la opinión pública apuntó hacia un único responsable del problema:¹³¹ la compañía BP. Y no solo la opinión pública, tal y como veremos en general los académicos y reputados comunicadores en cuestiones de crisis consideraron la actuación de BP como el manual de referencia de todo lo que no se debe hacer durante una crisis.¹³²

Una vez relatadas en los apartados anteriores las actuaciones emprendidas por la compañía BP y aquellas protagonizadas por el ejecutivo del presidente Obama, comenzamos el análisis de la documentación publicada, en relación con las actuaciones de ambos, durante la catástrofe ecológica. Para ello, diferenciaremos entre la gestión comunicativa empresarial puesta en práctica por BP y la comunicación institucional de la administración norteamericana.

¹³¹ AGAR S. (2012) Gestión de las relaciones publicas en BP, universidad de Palermo
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=524

¹³² GATO P. (2011) Ahorra el centavo y gástate el dólar.
Disponible en: <http://gatosphere.com/2010/05/22/bp-desastre-de-relaciones-publicas/>

6.4.2.1 Gestión comunicativa de BP

Veíamos en el recorrido emprendido por el marco teórico general de esta investigación que uno de los parámetros clave para gestionar con éxito cualquier tipo de catástrofe es prepararse antes de que ocurra, más aun en aquellos sectores como el del petróleo donde nunca se conseguirá reducir a cero el riesgo de una posible emergencia.

Sin embargo, la actuación de BP no respetó algunos de los principios más básicos de la comunicación de crisis, lo que condujo a los expertos a concluir **que la petrolera no estaba suficientemente preparada**. Así se constata en la consulta llevada a cabo por el periódico Expansión donde se identifican los errores de comunicación que se mencionan a continuación y una conclusión principal “demasiada información pero poca transparencia.”¹³³

Los expertos consultados por Expansión valoran muy positivamente la rápida reacción de BP. Señalan que el propio Tony Hayward, en aquel momento Presidente Ejecutivo de la compañía afirmó:

“Somos responsables del crudo, de ocuparnos de él y de arreglar la situación”

Sin embargo, atribuyen la **falta de transparencia** a que la información inicial no fue fiel a la realidad, como de alguna forma lo confirmaría el baile de cifras, recordemos que desde el inicio de la crisis el volumen vertido continuó su escalada, inicialmente no se dieron muchos datos, a continuación se habló de dos millones de litros y diarios y a mediados de junio esta cifra ya se había elevado por encima de los nueve millones de litros al día.

Fernandez Souto¹³⁴ también comparte esta opinión. Según ella, la petrolera, a diferencia del gobierno de los Estados Unidos, intentó desde un primer momento **minimizar los hechos** y ocultar su escasez de recursos para hacer frente a la situación. De hecho, la autora menciona en su estudio que la petrolera llegó incluso a publicar fotos falsas que rápidamente fueron distribuidas a través de blogs y redes sociales poniendo en evidencia la falta de coherencia por parte de la empresa.

¹³³ EXPANSION. BP (2010) “Ocho fallos de comunicación” disponible en:
<http://www.expansion.com/2010/07/16/empresas/energia/1279281694.html>

¹³⁴ FERNANDEZ SOUTO. A.B. Opus Cit. p. 149

El periodista y escritor español Pablo Gato, presidente y fundador de una empresa de media training y relaciones públicas en Washington DC, igualmente entiende que Tony Hayward trató de minimizar los hechos catalogando el vertido de “modesto”

Gato se pregunta en su blog: por qué no decir todo abiertamente desde el principio y dar una imagen de total transparencia frente a lo que ocurre. Según el periodista, esta actitud habría dirigido a la prensa hacia el problema real y no al posible encubrimiento que BP podría haber hecho.

Otro de los errores que a juicio de este autor cometió la petrolera, fue no mostrar desde el inicio las imágenes del pozo vertiendo, tardó 23 días en suministrar estas imágenes a pesar de que contaba con cámaras en el fondo marino que recogían todo lo que estaba sucediendo durante las 24 horas del día.

Los académicos Schwartz, Wesley y Hoffman, consideran que la responsabilidad es la base de toda respuesta a una crisis, en su opinión actuar con responsabilidad significa no culpar a otros de los errores propios (Schwartz, Cragg y Hoffman, 2012:39). Sin embargo, el entonces consejero delegado de BP Tony Hayward, en contra de este principio básico de la comunicación de crisis, culpó primero al propietario de la plataforma Transocean, y después al proveedor de servicios Halliburton.

A la falta de previsión, de transparencia y de responsabilidad, se suma la minimización de los hechos ya mencionada y la carencia de información. Es algo bien conocido que cuando las fuentes oficiales no alimentan las necesidades de los medios, estos buscarán las fuentes necesarias para dotar de contenidos a los noticiarios. En el caso del hundimiento de la plataforma BP para solucionar este problema y la falta de credibilidad, Enrique Alcat (otro de los expertos consultados por Expansión) considera que BP tenía que haber llevado “la batuta de la información dando información diaria y contundente”

En cuanto al papel del directivo Tony Hayward, inicialmente **portavoz** de la compañía petrolera, los expertos consultados por Expansión consideran que su imagen desprendió **arrogancia y distanciamiento**. Así, Victoria Magro, experta en comunicación en crisis afirma que: “el mayor problema ha sido la lejanía que han transmitido los directivos. Se han percibido demasiadas explicaciones técnicas que no funcionaron y a una compañía que tomaba medidas presionada por los políticos”. Para Magro faltaron los “mensajes humanos”.

Podemos afirmar que hay un sentimiento unánime sobre las carencias de Hayward como portavoz de la crisis, concretamente Souto afirma: “Tony Hayward no supo transmitir empatía y tuvo que ser relegado en plena fase aguda de la crisis”

Hay que recordar que en el mes de junio en plena crisis, el consejero delegado de BP cometió un error importante al decidir irse a una regata con su yate olvidando los miles de barriles de petróleo que se estaban derramando en ese preciso momento. Su escapada a la isla británica de Wight, unida a unas declaraciones en las que afirmó que quería “recuperar” su vida anterior provocó la ira de los políticos norteamericanos. El propio jefe de gabinete de la Casa Blanca, Rahm Emanuel, lo criticó así: “creo que podemos llegar a la conclusión de que Tony Hayward no va a tener una segunda carrera profesional como especialista en relaciones públicas”.

En nuestro repaso por las actuaciones llevadas a cabo por la compañía BP apuntábamos el inicio de una **campaña de publicidad**” y también mencionábamos que esta decisión le valió a la petrolera para ganarse la crítica del presidente Obama por gastar más de 50 millones de euros en anuncios televisivos. Tampoco a los expertos les gusta esta medida, Enrique Alcat afirmó: “comprar publicidad es una tentación en todas las crisis corporativas que no funciona”

6.4.2.2 Gestión comunicativa del gobierno de EEUU

En cuanto a la actuación del Gobierno norteamericano, como en todo hay valoraciones diferenciadas en función de los expertos consultados, así Fernandez Souto considera que su actuación apostó en todo momento por favorecer la verdad y no ocultar información y en concreto afirma:

“Por su parte, el Gobierno norteamericano hizo desde un primer momento lo más acertado: informar desde el primer momento, no falsear información, implicarse en el seguimiento y limpieza de la marea negra, exigir responsabilidades a la empresa, evaluar la crisis constantemente y mantenerla en perspectiva, así como crear espacios públicos para que todos los interesados pudiesen disponer de la última noticia, caso de la web www.restorethegulf.gov.”

Sin embargo, la académica en este mismo estudio reconoce que la administración norteamericana cometió al menos un error cuando la Guardia Costera prohibía a los fotógrafos que se acercasen a menos de 20 metros a las barreras flotantes. De hacerlo eran multados con 40.000 dólares. Esta medida fue muy criticada por los expertos en comunicación de crisis más partidarios de **no obstaculizar el trabajo de la prensa** y permitir que las cámaras de televisión graben lo que encuentren oportuno y al objeto de reforzar la sensación de transparencia y credibilidad de los gestores de la crisis.

En el otro lado el escritor español Pablo Gato residente en Washington nos aporta una visión bien diferenciada, a su juicio el gobierno estadounidense tampoco quedó muy bien parado y afirma:

“Este no es un problema de BP, sino un problema nacional del país. Muchos no se explican por qué el gobierno no ha sido más activo en el proceso de detener el flujo de petróleo, en vez de dejar la iniciativa a BP”

Según Gato, en las primeras semanas de la crisis las encuestas señalaban que el público veía a BP como claro responsable de la catástrofe, sin embargo, esta situación fue cambiando sustancialmente y la confianza en la labor de la administración decayó de forma importante.

También recibió múltiples críticas por no elevar la crisis desde el principio al nivel que le hubiera correspondido, que la Casa Blanca consiguió acallar con rapidez convocando una rueda prensa el 27 de mayo para reiterar el compromiso del gobierno con la pronta resolución del incidente.

En esa misma fecha el presidente anunció la cancelación de las perforaciones en alta mar en Alaska y en la costa del Atlántico que el mismo había aprobado un mes antes. Aun así, muchos expertos sostienen la idea de que faltó **liderazgo presidencial**. Pablo Gato piensa que el presidente nombró inmediatamente al almirante de la Guardia Costera como el encargado de coordinar la respuesta federal al desastre y en su opinión, éste debería haber estado desde el principio al lado del representante de BP en sus comparecencias diarias frente a la prensa. Pero el público estadounidense veía una única persona: el representante de BP.

El escritor nos lanza una serie de preguntas a las que el mismo no es capaz de dar respuesta:

“Sí, el presidente afirma que él es el último responsable, pero, ¿Quién es el responsable de la situación en el día a día? ¿BP? ¿El almirante del servicio de guardacostas? ¿El gobernador de Luisiana? ¿Las autoridades locales? ¿El secretario del interior? ¿Alguien en Washington? ¿Quién? Yo, que he seguido de cerca este tema, admito que tampoco lo sé”

En el lado positivo, es fácil relatar la lista de iniciativas gubernamentales que los expertos en comunicación han valorado muy positivamente, como las visitas del presidente a las playas afectadas para reunirse con las autoridades encargadas de luchar contra el vertido (la primera el 2 mayo y la segunda el 28, cuando la mancha de crudo llega ya al Delta del Misisipi) o el fin de semana que pasó junto a su familia en las

costas de Florida. Por supuesto, también forman parte de esta lista los anuncios de moratoria de las perforaciones petrolíferas profundas al ver que BP no era capaz de contener el vertido así como las facturas emitidas a la petrolera por importantes sumas de dinero.

Por último y no por ello menos importante, también se subraya como un modelo a seguir la rapidez y eficacia del modelo de comunicación on line que la administración implementó para la resolución de la catástrofe. En el apartado siguiente desarrollaremos este aspecto.

6.4.3 Las redes sociales e internet en el caso BP

Un buen ejemplo de la gestión de una crisis en internet es la que se hizo durante el incidente de la plataforma Deepwater Horizon en el Golfo de México. Conscientes de la necesidad de una rápida respuesta, 24 horas después de la explosión, el Guardacostas americano lanzó una web específica para comunicar y encauzar todas las preguntas que surgían de los medios y de la población en general: www.deepwaterhorizonresponse.com.

La página inicialmente se gestionaba de manera conjunta por BP y el Guardacostas americano. Sin embargo, el 4 julio de 2010 el gobierno federal anunció la toma de control de la web. BP no comentó nada sobre el cambio.

EL nuevo site se activó el 7 de julio de 2010 y pasó a llamarse www.restorethegulf.gov. En este se incorporaron gradualmente los contenidos de la página anterior. RestoretheGulf.gov tal y como se describe en la web de la Casa Blanca¹³⁶ es el portal federal, oficial creado específicamente para la respuesta y la recuperación del vertido originado por la plataforma Deepwater BP.

El site narraba diariamente los esfuerzos que se estaban realizando para limpiar lo que algunos han denominado el peor vertido de hidrocarburos de la historia de Estados Unidos. Para ello, ofrecían imágenes del vertido y de las operaciones de respuesta, e información general clasificada por Estados y Regiones.

¹³⁵ GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS. Página oficial para el vertido de la plataforma Deepwater Horizon. <http://www.restorethegulf.gov>.

¹³⁶ CASA BLANCA. Página oficial para el vertido de la plataforma Deepwater Horizon relativa a daños y reclamaciones. <http://www.whitehouse.gov/deepwater-bp-oil-spill>.

El rápido lanzamiento de la página junto con el nivel de popularidad alcanzado la ha convertido en un **modelo de comunicación gubernamental** durante grandes desastres. Esta acción se ha valorado positivamente por los medios de comunicación hasta el punto de que actualmente se considera un patrón a seguir por las agencias que deben atender graves situaciones de emergencia.

Sin embargo, internet constituyó un problema más para la petrolera. Según Fernández Souto (2012) BP nunca controló el flujo de la información y no supo aprovechar el tirón de las redes sociales. Muestra de ello es la siguiente frase:

“La seguridad es nuestra principal preocupación. Bueno, nuestras ganancias y luego la seguridad. Oh no, nuestras ganancias, nuestra imagen, y después la seguridad. Como sea... nos importa”.

Este tweet se publicó en una cuenta falsa a nombre de BP, en la que el tradicional logo verde de la compañía aparecía en negro y con un derrame. Casi un año después seguía activa y a pleno rendimiento, contaba con 186.449 seguidores, mientras que la cuenta oficial de la petrolera británica con unos 18.000”

Los expertos consultados por Expansión igualmente consideran que la gestión on line de la catástrofe, por parte de la petrolera dejó mucho que desear y aunque valoran positivamente que la compañía tuviera perfiles en las principales redes sociales (Flickr, Facebook, Youtube y Twitter) y un papel proactivo con la creación de una web específica para gestionar la crisis, lamentan la tardanza en el tiempo de respuesta.

En el caso de Twitter, la primera actualización del estado de la cuenta de BP apareció una semana después del estallido de la plataforma. En Facebook, la respuesta fue igual de tardía produciéndose el día 3 de mayo (cuando la crisis se desató el 22 de abril).

Eso sí, a partir del primer tweet la compañía empezó a transmitir información diaria incluso los fines de semana y los festivos. En cuanto a la página web, el punto fuerte ha sido una sección en la que se ofrece en directo imágenes del vertido proporcionadas por más de 15 cámaras situadas en diferentes puntos del océano.

6.4.4 Gestión de crisis y gestión comunicativa.

En ocasiones, cuando estudiamos diferentes publicaciones relacionadas con la gestión de crisis, nos cuesta establecer una diferenciación clara entre las políticas gestoras y las comunicativas. Es evidente que ambos aspectos están estrechamente vinculados y

que un magnífico plan de crisis por sí solo, sin una buena ejecución del mismo y sin el respaldo de las actuaciones adecuadas para resolver el problema que nos llevó hasta esta situación, difícilmente podrá triunfar. Sucederá de la misma forma en sentido inverso, sino somos capaces de informar sobre lo que se está haciendo para atajar la crisis, no conseguiremos que la opinión pública valore de forma positiva, ni las actuaciones, ni a las compañías u organismos gestores, ni a sus directivos.

En concreto, en el caso del hundimiento de la plataforma Deep Water Horizon es interesante diferenciar ambos conceptos. En apartados anteriores veíamos como los expertos catalogaban como muy deficiente la gestión comunicativa del incidente puesta en práctica por la petrolera BP, pero: ¿puede un plan de comunicación soportar con eficacia 5 meses de operaciones fracasadas para detener la fuga de crudo? Evidentemente, los planes ayudan pero no podemos atribuirles la capacidad de hacer milagros, la gestión de la crisis y de la comunicación deben necesariamente ir unidos para garantizar el éxito global de la operación.

La prestigiosa escuela de negocios IESE de la Universidad de Navarra publicó los resultados de la investigación de los académicos Schwartz, Wesley y Hoffman¹³⁷ en la que sostienen que el desempeño basado en una cultura corporativa ética puede permitir a las empresas gestionar mejor las crisis cuando se produzcan, de tal modo que emerjan de ellas más fuertes y merecedoras de un mayor respeto. Por el contrario los ejecutivos que ignoran las dimensiones éticas de la gestión de crisis se exponen a graves riesgos que pueden llevar sus empresas a la ruina.

Los autores analizan el vertido de crudo de BP en el golfo de México en 2010, para ilustrar lo que sucede cuando las decisiones de una compañía no se basan, ni están directamente relacionadas con un conjunto de valores éticos esenciales, como la confiabilidad, la responsabilidad, la preocupación por el prójimo, la ciudadanía, el respeto y la equidad. Consideran este suceso como un caso memorable para su investigación dado que sometió el compromiso de la empresa con sus valores.

Tras el vertido de DeepWater Horizon el presidente Obama creó una comisión para investigar lo sucedido, cuyas conclusiones se pueden consultar en la propia web de la comisión.¹³⁸ El informe concluía que el desastre: “no fue, como algunos han sugerido, el resultado de una concentración fortuita de fallos técnicos dispares” sino que todos ellos tenían su origen en “un fallo de gestión global”

¹³⁷ SCHWARTZ, CRAGG Y HOFFMAN (2012) “una aproximación ética a la gestión de la crisis”, IESEINSIGHT, cuarto trimestre, nº 15.

¹³⁸ COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN SOBRE EL HUNDIMIENTO DE LA PLATAFORMA DEEPWATER HORIZON. Conclusiones disponibles en www.oilspillcommission.gov

Según el informe final, el reguero de errores de gestión comprendía: ausencia de liderazgo en los momentos críticos; comunicación ineficiente y falta de difusión; incapacidad para establecer los procedimientos oportunos; mala formación y supervisión de los empleados; supervisión ineficiente de los contratistas; uso insuficiente de la tecnología, e incapacidad para analizar y valorar el riesgo adecuadamente.

El 17 de junio Tony Hayward comparecía en el congreso, The Wall Street Journal¹³⁹ se hacía eco de la carta recibida por Hayward donde el congreso decía textualmente: “BP parece haber tomado múltiples decisiones por razones económicas que han incrementado el riesgo de catástrofe en el pozo” e instaba al primer ejecutivo de la firma a dar una explicación sobre cinco de ellas.

BP fue acusado de no utilizar la tecnología disponible para reducir riesgos, de no atender las quejas de sus trabajadores respecto a la seguridad de la instalación y en definitiva de primar la rentabilidad del proyecto frente a la seguridad de las personas y del medio marino. De hecho, podemos leer en el informe de la comisión:

“Un 46% de los miembros del equipo entrevistados manifestaron que algunos trabajadores temían represalias por informar de situaciones de inseguridad”

“La rentabilidad del proyecto dependía de la prontitud con que se podía conectar la producción. Los buques de perforación se contrataban por días, lo que aumentaba la presión. Los procesos de producción eran altamente interdependientes: el retraso en un sitio podía causar retrasos en los demás. Así que las exigencias para perforar los pozos, instalar las plataformas y hacer que fluyera el petróleo y el gas eran implacables”

No solo antes de la emergencia las actuaciones de la petrolera parecían tener un enfoque eminentemente económico sobre otro tipo de cuestiones, una vez producido el vertido se hizo público que BP presionaba a los residentes en la costa del Golfo para que firmaran acuerdos de compensación y renuncia de derechos que limitaba la responsabilidad de la empresa y establecían un tope de cinco mil dólares de indemnización. Cuando la noticia llegó al gobierno estadounidense, Hayward admitió que la compañía había enviado cartas a los residentes afectados instándoles a renunciar a su derecho a demandarles, pero que se trataba de un error inicial. A pesar de corregir la decisión, la medida ya había trascendido poniendo en entredicho la

¹³⁹ THE WALL STREET JOURNAL. Noticias publicadas por sobre el hundimiento de la Plataforma Deepwater Horizon en el Golfo de México. Disponibles en: <http://online.wsj.com/public/page/gulf-oil-spill.html>

credibilidad de la firma que desde el primer momento había asegurado que se responsabilizaba del suceso y de arreglar la situación. De hecho, la petrolera creó en junio de 2010 un fondo de compensación de veinte mil millones de dólares para cubrir las indemnizaciones de las víctimas.

En el capítulo dedicado al marco teórico de esta investigación, hacíamos referencia al libro de Jim Collins y Jerry I. Porras “built to last” (creado para durar) donde señalan que las firmas que se guían por valores esenciales y cuya misión trasciende los beneficios económicos suelen disfrutar de una rentabilidad superior durante muchos años. En esta misma línea los académicos Schwartz, Wesley y Hoffman nos recuerdan que el máximo directivo de la empresa debe dejar claro que de producirse un conflicto entre los valores éticos declarados y los resultados económicos, se dará siempre prioridad a los primeros.

Según los autores, una crisis puede representar una oportunidad decisiva para demostrar el compromiso con un conjunto superior de valores éticos esenciales. De actuar así, las empresas tendrán más posibilidades de superarla y de forjarse una reputación a largo plazo. El énfasis exclusivo o excesivo en otros valores, como la maximización del beneficio o la protección del precio de la acción, ha conducido a muchas de las decisiones de gestión de crisis más criticadas de los últimos años.

Desde la crisis el nuevo consejero delegado de BP, Bob Dudley ha tratado de poner remedio a esta situación. Así, en el prologo del código de conducta de la empresa¹⁴⁰, el primer ejecutivo de la firma asume el siguiente compromiso:

“Las leyes varían en función del país, y debemos cumplirlas en todo momento, pero como compañía global, debemos ir más allá. Para ser una compañía fiable, año tras año debemos trabajar conforme a un conjunto de normas coherentes y exigentes y aplicarlas a todo lo que hacemos y decimos, todos los días, en todos los lugares en los que trabajamos”

El prologo concluye con la frase “Decimos la verdad. Hacemos lo correcto” de esta forma la compañía está estableciendo un compromiso con la ejecución de una conducta basada en sus valores, porque cómo afirman Schwartz, Wesley y Hoffman:

“Una cosa es tener la noble aspiración de actuar éticamente y otra muy distinta llevarla a la práctica, lo que nos hace ganar la confianza de los demás es nuestro comportamiento”

¹⁴⁰BP: código de conducta de la compañía. Disponible en: <http://www.bp.com>

Entre los mecanismos habilitados por BP para garantizar el cumplimiento del código de conducta, ha creado OpenTalk, un servicio confidencial que permite a los empleados decir lo que piensan, pedir ayuda y actuar correctamente siempre que tengan dudas o crean que se ha infringido el código.

Comenzábamos éste apartado mencionando la interrelación entre las políticas gestoras y comunicativas durante el desarrollo de una crisis, en el caso del hundimiento de la plataforma Deepwater Horizon en el Golfo de México, hemos podido comprobar que el informe de la comisión de expertos, creada por el presidente Obama tras la catástrofe, concluye que se produjo como consecuencia de un fallo de gestión global derivado una sucesión de múltiples errores.

Por otra parte, hemos visto que Hayward tuvo que justificar ante el congreso las actuaciones que habían mermado la seguridad de la plataforma a favor de un mayor beneficio económico para la compañía y que incluso después de la catástrofe se hizo un intento de limitar las indemnizaciones a las víctimas.

Los expertos en comunicación han criticado con dureza la gestión de la información por parte de la petrolera BP, sin embargo, a la vista de la relación de errores y decisiones incorrectas enumeradas anteriormente cabe preguntarse si se trató de un fallo de comunicación o de un fallo de ejecución global, hasta qué punto puede una política de comunicación, transparente, fiable y bien ejecutada aportar credibilidad ante semejante relación de errores. La respuesta es muy obvia, ambos parámetros deben ir necesariamente acompañados para conseguir un resultado satisfactorio.

Otro de los principios básicos que se derivan de este análisis es la que la cultura corporativa ética, asentada sobre unos valores sólidos ayudará a los directivos a gestionar con destreza y responsabilidad las crisis a las que se puedan encontrar y del mismo modo a mantener una postura ante los medios y la opinión pública que transmita empatía y confianza.

6.5 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En este capítulo hemos estudiado la producción académica y científica generada como consecuencia del hundimiento del buque petrolero Prestige frente a la costa Gallega en el año 2002 y del hundimiento de la plataforma Deepwater Horizon en el Golfo de México en 2010, al objeto de recoger la valoración de la gestión comunicativa que reputados expertos realizan sobre ambas crisis.

A modo de conclusión hemos identificado por una parte la relación de los errores y aciertos, a la vez que hemos tratado de sintetizar nuestro aprendizaje en un conjunto de factores clave a tener en cuenta durante el desarrollo de una estrategia de comunicación de un incidente marítimo.

En cuanto a los errores, sorprendentemente en ambos casos hemos encontrado actuaciones que vulneran los principios más básicos de la comunicación de crisis: falta de transparencia, minimización de los hechos, carencia de autocrítica y negación de la culpa, entorpecimiento de la actuación de los medios, lentitud de reacción, selección inadecuada o indefinición de portavoces, todos ellos podrían parecer errores de principiante, sin embargo, tal y como hemos visto, los han cometido ejecutivos del más alto nivel de una importante multinacional y altos cargos de la administración pública de los gobiernos español y estadounidense. Esto nos lleva a insistir en la necesidad que tienen tanto las organizaciones públicas como privadas de reforzar la preparación y el aprendizaje de los errores previos mediante sólidos planes de comunicación de crisis.

Pero no podemos esperar milagros, los planes de comunicación nos permitirán ganar tiempo y actuar con mayor seguridad, aunque por sí solos, sino vienen acompañados de un adecuado desempeño de la totalidad de las **medidas emprendidas para solucionar el problema** y que no se vuelva a producir, difícilmente conseguirán resolver con éxito una situación de crisis. Por esta razón, entendemos que uno de los factores clave que se desprende de este capítulo, es la importancia de **coordinar la gestión de la crisis y de la comunicación** acompasadamente.

Desde el punto de vista informativo esta coordinación será posible si desde el momento en que estalla la emergencia se activa el flujo de comunicación entre los gestores, los técnicos y los comunicadores a fin de diseñar los mensajes adecuados que alcanzarán a la ciudadanía. Es necesario valorar la magnitud del suceso desde el minuto cero para poder informar con agilidad, con rigor y no cometer el error de minimizar los hechos.

Los portavoces técnicos y los expertos igualmente ayudarán a la hora de transmitir a la ciudadanía las razones que han llevado a asumir unas u otras situaciones, favoreciendo la convergencia entre la gestión de la crisis y la gestión de la comunicación a la que nos referíamos anteriormente.

También veíamos en este capítulo que **basar la gestión de la crisis en unos valores éticos** puede permitir a las empresas evitar que la situación crítica se produzca o llegado el caso, gestionarla mejor, superarla e incluso reforzar la reputación. Estas situaciones representan una oportunidad decisiva para demostrar el compromiso de la organización con una serie de valores más allá de la maximización del beneficio.

Todos los principios mencionados hasta el momento son igualmente aplicables a instituciones públicas o privadas. Sin embargo en los casos analizados hemos podido observar una circunstancia que aporta un mayor grado de dificultad a la gestión pública de las catástrofes: la multiplicidad de interlocutores. Como consecuencia, es fácil que falle la **percepción de liderazgo** de la opinión pública incapaz de identificar un líder concreto.

Lo hemos visto en ambos casos, durante el Prestige realizaron declaraciones con cierta asiduidad diversos cargos públicos: presidente de la Xunta, vicepresidente del gobierno, delegado del gobierno, ministro de agricultura y pesca, ministro de medio ambiente, ministro de fomento... Algo similar sucedió en el Golfo de México, donde aunque el presidente afirmaba que él era el último responsable de la catástrofe, sin embargo no era posible identificar al gestor que estaba al frente del día a día y de nuevo contábamos con múltiples protagonistas: el almirante del servicio de guardacostas, el secretario de interior, el gobernador de Luisiana, las autoridades locales y un largo etcétera.

En estas circunstancias, a la dificultad de identificar un responsable de la crisis se le une la alta probabilidad de **generar mensajes contradictorios** entre los diferentes portavoces gubernamentales

La comunicación unidireccional, la falta de interacción con las audiencias y de canales de comunicación directa con los afectados son otros de los errores atribuidos a la crisis del Prestige y que sin embargo la administración norteamericana abordó con gran destreza, si bien es cierto que para ello, fue clave tanto el uso de internet como de las redes sociales inexistentes ocho años atrás.

El rápido lanzamiento de la página www.restorethegulf.gov junto con el nivel de popularidad alcanzado, la han convertido en un modelo de comunicación gubernamental a seguir en todo tipo de catástrofes. Este site era el espacio público donde todos los interesados podían disponer de las últimas noticias, gestionar reclamaciones, e incluso visualizar las imágenes submarinas tanto del vertido como de las operaciones de respuesta.

Las acciones y los objetivos estratégicos identificados tras el recorrido por el marco teórico general de este estudio contemplan la mayor parte de los errores y aciertos identificados en los dos casos analizados anteriormente, sin embargo encontramos posibilidades de mejora en nuestro modelo.

Así, la falta de una percepción clara del liderazgo en la gestión a la que nos referíamos en el epígrafe anterior, se solucionaría con una clara distribución de responsabilidades llevada a cabo en la fase de preparación **(objetivo estratégico 1)**.

Por otra parte, la falta de interacción con la audiencia y la definición de canales de comunicación directos con los afectados, también quedará resuelta en la fase de preparación si se establecen tal y como hemos apuntado anteriormente, los planes de medios, información y relación donde se identifique la forma de llegar a los diferentes públicos **(objetivos estratégicos 3 y 4)**

Estos aspectos ya habían sido mencionados con anterioridad y forman parte de los objetivos estratégicos identificados como resultado del recorrido teórico por el marco general de la comunicación de crisis que emprendimos en los capítulos iniciales. Sin embargo, no todo se ha recogido previamente, los casos de contaminación marina accidental estudiados, nos aportan la evidencia de un aspecto que también identificamos en capítulos previos, la necesidad de coordinar la gestión de la comunicación con la gestión de crisis.

Esta coordinación será posible si además de las medidas que hemos decidido llevar a cabo en la fase de preparación y que favorecen la comunicación interna y la cooperación entre departamentos, una vez que estalla la emergencia se activa el flujo de comunicación entre los gestores, los técnicos y los comunicadores a fin de diseñar los mensajes adecuados que alcanzarán a una ciudadanía ávida de información, que quiere comprender los sucesos y también asignar las responsabilidades a quien

¹⁴¹ GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS. Página oficial para el vertido de la plataforma Deepwater Horizon. <http://www.restorethegulf.gov>.

corresponda. A tal fin, establecemos un nuevo objetivo estratégico para la fase de respuesta:

Objetivo estratégico 5 de la fase de respuesta: activar el flujo de comunicación operativa que permita definir los mensajes que finalmente alcanzarán a los ciudadanos.

Por tanto la definición de objetivos estratégicos, en este momento de la investigación es la que se refleja en la siguiente tabla

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
	Objetivo estratégico 1: Establecer los mecanismos de coordinación <i>“en” y “entre”</i> las organizaciones con responsabilidad en las operaciones de respuesta a fin de garantizar la coherencia informativa en el momento que se produzca la crisis.
	Objetivo estratégico 2: fortalecer la reputación de las organizaciones que participarán en la respuesta ante una situación de emergencia, al objeto de obtener la credibilidad necesaria para enfrentarse a ella con éxito.
FASE DE PREPARACIÓN	Objetivo estratégico 3: Estrechar las relaciones con los grupos de interés.
	Objetivo estratégico 4: establecer el plan de información ¿Qué mensajes? y el plan de medios ¿Cómo llegar?
FASE DE RESPUESTA	Objetivo estratégico 5 de la fase de respuesta: Activar el flujo de comunicación operativa que permita definir los mensajes que finalmente alcanzarán a los ciudadanos.
	Objetivo estratégico 6: Satisfacer la demanda informativa de los grupos de interés generando una imagen positiva de la emergencia

Tabla 7: Objetivos estratégicos derivados de los Capítulos IV, V y VI. Fuente: elaboración propia.

VII RECOMENDACIONES INTERNACIONALES

7.1 LOS PRINCIPALES ORGANISMOS INTERNACIONALES

Seguidamente relatamos una breve descripción de los organismos cuya documentación vamos a analizar en este capítulo.

a) LA ORGANIZACIÓN MARÍTIMA INTERNACIONAL (OMI)

Es el principal foro global sobre seguridad marítima y protección del medio ambiente marino. Es un organismo de Naciones Unidas especializado en asuntos marítimos, que tiene la función de promover la seguridad marítima y la conservación del medio marino. Su trabajo fundamental se centra en elaborar normas técnicas en forma de códigos o convenios internacionales que son adoptados por la práctica totalidad de las naciones marítimas.

La OMI es una organización técnica cuyo trabajo lo realizan varios comités y subcomités. Uno de ellos es el Comité de Protección del Medio Marino (CPMM), establecido por la Asamblea en noviembre de 1973, que se encarga de coordinar las actividades de la Organización encaminadas a la prevención y contención de la contaminación.

Uno de los mayores logros del CPMM ha sido aprobar y desarrollar el convenio MARPOL, el principal instrumento a nivel mundial para la prevención de la contaminación desde los buques.

b) LA AGENCIA EUROPEA DE SEGURIDAD MARÍTIMA (EMSA).

Mencionábamos en el apartado anterior, como a nivel europeo, el naufragio del petrolero Erika en las costas francesas, en diciembre de 1999, constituyó el punto de partida de un nuevo impulso hacia el establecimiento de una política europea de seguridad marítima. Se aprobaron dos paquetes de medidas (denominados Erika I, Erika II y Erika III), entre las que figuraba la creación de la Agencia Europea de Seguridad Marítima (EMSA). Este organismo tiene el papel de proporcionar asesoramiento técnico a la Comisión Europea en el campo de la seguridad marítima y la contaminación marina.

c) U.S. COAST GUARD

La Guardia Costera de Estados Unidos (en inglés: United States Coast Guard). Está orientada a la protección de los mares, los puertos y las fronteras marítimas. En este

sentido, la Guardia Costera es responsable de evitar la inmigración ilegal y el tráfico de armas. También debe garantizar la seguridad de la navegación y de las actividades náuticas (pesca, turismo, explotación petrolera), participar en acciones de búsqueda y rescate. Asimismo debe velar por los recursos naturales marítimos (combate contra la pesca ilegal, la contaminación marina, etc). Los Guardacostas dependen del Departamento de Seguridad Nacional,

d) IPIECA

IPIECA¹⁴² es la asociación mundial del sector del petróleo y el gas especializada en cuestiones medioambientales y sociales. Por medio de sus grupos de trabajo dirigidos por miembros y de su dirección ejecutiva, IPIECA aúna los conocimientos y experiencias de las empresas y asociaciones del petróleo y el gas que representan más de la mitad de la producción de petróleo del mundo. IPIECA es el principal canal de comunicación de la industria con las Naciones Unidas.

IPIECA contribuye a mejorar el desempeño medioambiental y social del sector del petróleo y el gas mediante la adopción de las siguientes medidas: desarrollo, intercambio y promoción de buenas prácticas y soluciones, mejora y diseminación del conocimiento, fomento de intercambios entre miembros y otros representantes sectoriales, trabajo en asociación con las partes interesadas clave

7.2 GUÍAS DE BUENAS PRÁCTICAS EN CONTAMINACIÓN MARINA

Para identificar los documentos que analizamos en este capítulo, hemos realizado una revisión en profundidad de las publicaciones de las asociaciones sectoriales de los organismos internacionales de referencia en el sector marítimo que mencionábamos en el apartado anterior.

Además hemos realizado una aproximación a la producción científica europea en relación con esta materia.

Tras la identificación, hemos seleccionado aquellos documentos que aportan perspectivas complementarias de este tipo de incidentes y que nos permitirán realizar un planteamiento amplio de la materia.

¹⁴² International Petroleum Industry Environmental Conservation Association

- a. Documento de orientación sobre el establecimiento de un sistema de gestión de sucesos, aprobado por el comité de protección del medio marino de la Organización Marítima Internacional, (OMI). Junio -2010¹⁴³
- b. Guía para la planificación de contingencias ante derrames de hidrocarburos en agua (2000) y Guía para la preparación y respuesta escalonada IPIECA (International Petroleum Industry Environmental Conservation Association) (2007)
- c. Guía de buenas prácticas para una estrategia de comunicación efectiva en sucesos de contaminación marina accidental de la plataforma europea de investigación AMPERA
- d. Guía para el establecimiento del denominado Joint Information Center o Centro Conjunto de Información¹⁴⁴ para la respuesta ante emergencias del Gobierno de los Estados Unidos¹⁴⁵ que se enmarca dentro de la metodología Incident Command System (ICS)¹⁴⁶
- e. Documentación aportada por EMSA (Agencia Europea de Seguridad Marítima) en el seminario de comunicación durante un incidente mayor de contaminación marina celebrado en Lisboa, en octubre de 2007.

Los documentos a los que se hace referencia en los apartados a y b, junto con la metodología ICS mencionada en el apartado d, abordan la técnica para el establecimiento de un sistema de gestión de sucesos en términos generales. Mientras que el objeto del manual del JIC y de los documentos c y e se centra en el ámbito de la comunicación durante grandes emergencias

¹⁴³ ORGANIZACIÓN MARÍTIMA INTERNACIONAL (2010): *documento MEPC 61/8/2 del comité de protección del medio marino para orientación sobre el establecimiento de un sistema de gestión de sucesos.*

¹⁴⁴ U.S. NATIONAL RESPONSE TEAM (2013): Joint Information Center Model. Collaborative communications during emergency response.

¹⁴⁵ U.S NATIONAL RESPONSE TEAM, es una agrupación de agencias estadounidenses. Presidida por la Agencia de Protección Ambiental y Vice-presidida por el Guardacostas Americano.

¹⁴⁶ ICS: Incident Command System, metodología empleada por el Gobierno los EEUU para responder a emergencias de cualquier tipo y escala

El objeto de este capítulo es analizar en profundidad estos documentos y establecer un análisis que nos permita identificar **los objetivos estratégicos** que ayuden a configurar una guía de buenas prácticas para comunicación de incidentes mayores de contaminación, que cuente con una visión integral de todas las fases de la emergencia y de todos los aspectos del proceso comunicativo.

7.3 IPIECA: GUÍAS PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES

En el proceso de investigación no hemos localizado ninguna guía de IPIECA que atienda de manera específica a la gestión comunicativa durante un vertido de hidrocarburo a la mar. Sin embargo, hemos localizado dos guías que abordan la gestión global de este tipo de incidentes y que hemos considerado pertinente revisar con dos objetivos: por una parte, tratar de comprender la sistemática de respuesta que habitualmente se sigue en este tipo de emergencias y por otra, analizar el contenido relativo a la gestión comunicativa.

El objeto de la guía editada en el año 2000¹⁴⁷ es ayudar al sector industrial y a los gobiernos en la preparación de los planes de contingencias ante derrames de hidrocarburos¹⁴⁸. Por su parte, la guía para la preparación y respuesta escalonadas ofrece un enfoque estructurado tanto para establecer la preparación como la respuesta ante un derrame de hidrocarburos.

Por tanto, ambas guías establecen las directrices para la gestión de incidentes de contaminación marina, atendiendo a diferentes aspectos. Se subraya la necesidad de una respuesta “escalonada” o graduada en niveles y para ello cataloga los derrames

¹⁴⁷ Guía para la planificación de contingencias ante derrames de hidrocarburos en agua (2000)

¹⁴⁸ IPIECA define el plan de contingencias como la planificación de la respuesta ante a un derrame de hidrocarburos. Este debe comprender:

- una sección de estrategia, que describa el alcance del Plan, incluyendo su cobertura geográfica, los riesgos posibles, las funciones y responsabilidades de los encargados de la implantación del Plan, y las propuestas de respuesta estratégica.
- una sección operativa y de acción, que establezca los procedimientos de emergencia que permitan la rápida evaluación del derrame y la movilización de los recursos apropiados de la respuesta;
- un directorio de información, que contenga todos los mapas pertinentes al caso, la lista de recursos y las hojas de información necesarias que sirvan de apoyo en la conducción de la respuesta a un derrame de hidrocarburos con arreglo a la estrategia acordada.

atendiendo al tamaño y a la proximidad a las instalaciones operativas de una compañía (no olvidar que IPIECA representa a la industria petrolífera).

Así serán incidentes de nivel 1 aquellos de naturaleza operacional y que suceden cerca de las propias instalaciones del operador y como consecuencia de sus propias actividades y se espera que el operador responda con sus propios recursos. En el nivel 2, el derrame se extenderá fuera del área del nivel, tendrán mayor tamaño y requerirán recursos adicionales y una gama más amplia de grupos de interés puedan verse involucrados en la respuesta. En el nivel 3, se ubican aquellos que debido a su escala y probabilidad de causar importantes impactos, requieren importantes recursos de fuentes nacionales e internacionales.

Los aspectos no operacionales y por tanto aquellos que guardan relación con la gestión comunicativa prácticamente pasan inadvertidos. La única referencia a esta cuestión la hemos encontrado en la guía del año 2000, en la que describe este proceso como “un reto importante que requiere de tecnología moderna y personal disciplinado.

7.4 OMI: DOCUMENTACIÓN PARA LA GESTIÓN DE INCIDENTES:

No sucede igual en el documento de OMI que analizaremos seguidamente. Como veremos, la función de comunicación tiene un amplio protagonismo. El objeto de este documento es proporcionar orientaciones estratégicas sobre el establecimiento de un sistema de gestión para responder a los sucesos de contaminación del mar por hidrocarburos y sustancias nocivas y potencialmente peligrosas (SNPP). Como tal, esta guía está destinada a los gestores de los equipos de respuesta ante sucesos y tiene por objeto la planificación para contingencias.

OMI establece que los planes de contingencias, cualquiera que sea su rango se deberán contar con los siguientes órganos:

- Un director de la emergencia
- Un Comité Técnico Asesor
- Un Coordinador de Operaciones
- Unos grupos de respuesta
- Un gabinete de relaciones públicas

El gabinete de relaciones públicas, se encarga de coordinar el flujo informativo.

El centro de mando para la gestión del suceso es el lugar donde el equipo de gestión dirige las actividades de respuesta en una situación de emergencia. En todo suceso habrá un centro de mando cuya forma variará en función del tipo y magnitud del suceso, y que puede albergarse en un vehículo, remolque, tienda u oficina.

Sin embargo, es importante destacar como la OMI mantiene que durante la gestión de un suceso, debería haber un único centro de mando independientemente de cuantas organizaciones estén involucradas. Si los distintos organismos y/o jurisdicciones están físicamente separados, puede ser difícil implantar un sistema eficaz de gestión. Por tanto, todas las organizaciones deberían estar presentes en este centro de coordinación. La organización de la respuesta deberá establecerse de acuerdo a la complejidad de los sucesos.

OMI y antes veíamos que también IPIECA, consideran la necesidad de una respuesta “escalonada” o graduada en niveles, atendiendo a la zona afectada y a la disponibilidad de los recursos que son necesarios para la gestión de un suceso (regionales, nacionales o internacionales). Los sistemas de gestión de sucesos, comprenden, por lo general, cinco funciones principales: mando, planificación, operaciones, logística y financiación. La función de mando, puede desempeñar otras responsabilidades, atendiendo al nivel de respuesta.

A continuación, mostramos la estructura de respuesta que nos propone OMI para cada nivel. Nos parece interesante subrayar que desde el nivel 1 (el de menor gravedad) se considera oportuno contar en la estructura con una figura que se responsabilice de gestionar la comunicación.

En los sucesos de nivel 1, que son aquellos que podrían ser gestionados por una sola instalación o autoridad portuaria, debido a la naturaleza limitada de la respuesta la función de mando suele incorporar el resto de funciones (planificación, operaciones, logística y financiación).

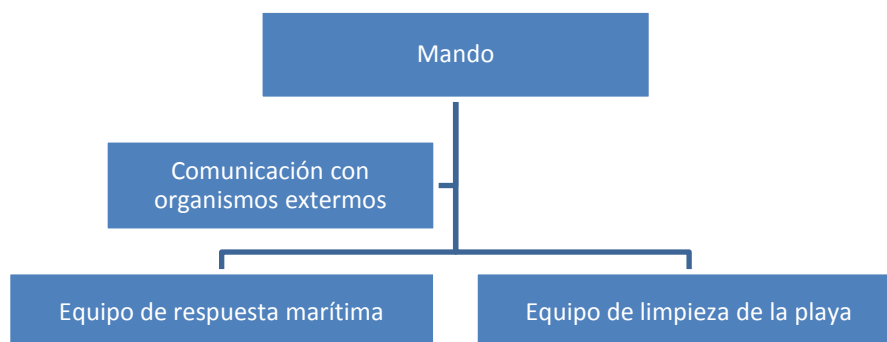


Figura1: Estructura de la respuesta a un suceso de nivel 1. Fuente de elaboración OMI

En los organigramas genéricos de respuesta a incidentes de complejidad crecientes podemos apreciar la distribución de funciones a cada nivel¹⁴⁹

La respuesta a un suceso de nivel 2 requiere la coordinación de equipo y personal procedentes de más de una fuente. La figura 3 ilustra la estructura de una respuesta a un suceso de nivel 2, en la cual la función operacional se ha delegado debido al mayor número de operaciones de respuesta realizadas

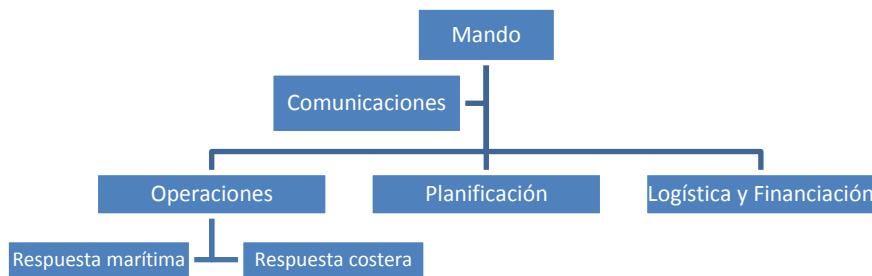


Figura 2: Estructura de la respuesta a un suceso de nivel 2. Fuente de elaboración OMI

Como podemos apreciar en la figura 3. Únicamente en los sucesos de nivel 3 que son aquellos que presentan una magnitud y complejidad tal que requiere recursos nacionales o internacionales para gestionarlo de manera eficaz, y como consecuencia de la posible participación de numerosas organizaciones en la gestión de la respuesta, OMI establece la necesidad de establecer un centro conjunto de información para la divulgación de la información pública.

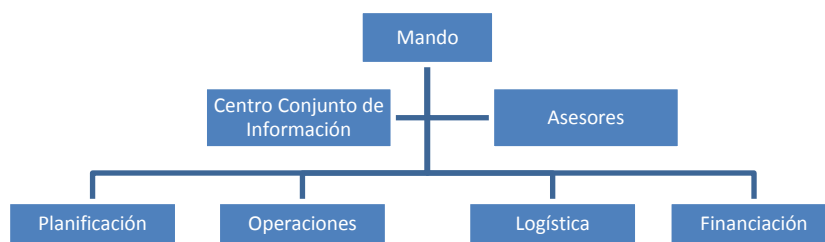


Figura 3: Estructura de la respuesta a un suceso de nivel 3. Fuente de elaboración OMI

¹⁴⁹ OMI extrajo estos organigramas del Consejo Australiano de Autoridades de Protección Contra Incendios. Consejo Australiano de Autoridades de Protección Contra Incendios (2005): *The Australasian Inter-service Incident Management System – A Management System for any Emergency*. Melbourne: AFAC Limited.

El centro conjunto de información se define como: un núcleo central de información y comunicaciones que sirve para gestionar el flujo de información y colabora directamente con la función de mando. Además, defiende del modo que se expone a continuación, el valor que esta estructura supone para gestionar adecuadamente la comunicación durante un incidente.

“El establecimiento de un centro conjunto de información permite a las organizaciones encargadas de la respuesta adoptar una actitud más anticipadora en cuanto a la satisfacción de las necesidades de información de los responsables de las operaciones de respuesta, el público y los organismos gubernamentales y sectoriales. El centro conjunto de información permite a los distintos organismos (estatales, locales y otras entidades) que participan en la respuesta mantener una estrecha colaboración y actuar de común acuerdo, con la aprobación del comandante de la gestión del suceso. El mantenimiento de un servicio centralizado de comunicaciones facilita la gestión de los recursos y reduce al mínimo la duplicación de esfuerzos. Asimismo, la probabilidad de que se divulgue información contradictoria es mínima. Finalmente, la existencia de un centro conjunto de información permite realizar un seguimiento más preciso y mantener registros de información, mejorando así la capacidad de efectuar las correspondientes evaluaciones con posterioridad a los sucesos que puedan utilizarse para mejorar, a su vez, las comunicaciones en situaciones de emergencia y las actividades de respuesta en sucesos futuros.”

Las funciones de este centro conjunto de información, según OMI, se citan a continuación:

- Compilar información sobre el suceso;
- Elaborar, recomendar y ejecutar planes y estrategias de divulgación de información pública.
- Ganarse y mantener la confianza del público.
- Ser la primera y mejor fuente de información.
- Garantizar la divulgación oportuna y coordinada de información exacta al público.
- Proporcionar un solo canal de divulgación de información.
- Controlar y medir la percepción pública del suceso.
- Informar al gestor de la respuesta al suceso de la reacción, actitud y necesidades del público.
- Asesorar sobre cuestiones de interés público que podrían repercutir en la respuesta.
- Gestionar la información procedente de las operaciones de respuesta, el público y los medios de comunicación.

En el ámbito de la comunicación en sucesos de contaminación marítima accidental, el documento OMI, además de destacar la estructura y las responsabilidades del centro conjunto de información que acabamos de describir, también se centra en la importancia de la respuesta inicial y por tanto de las primeras 24 horas.

OMI afirma que inmediatamente después de que se produzca un suceso la demanda de información es alta. Independientemente de que el suceso sea grave o no, una catástrofe natural o un accidente, los medios de comunicación, el público y los responsables de la respuesta necesitan información exacta y puntual. La responsabilidad de divulgar información actualizada corresponde al que OMI denomina “oficial de información”, y para facilitar su trabajo, es necesario establecer de antemano una serie de aspectos que nos permitan agilizar la respuesta como son: la función del oficial de información, la información básica que debería recopilar y las funciones del personal que lo integran. Todo ello se recoge a continuación.

La función del oficial de información es seleccionar el emplazamiento del centro conjunto de información, el cual debería cumplir los criterios siguientes:

- Zona de trabajo lo suficientemente grande.
- Equipo adecuado de oficina, por ejemplo, ordenadores, impresoras, equipo de comunicaciones, etc.
- Proximidad al centro de mando.
- Línea telefónica especial para los medios de comunicación.

Además, nombrará a personal para que se encargue en particular de:

- Atender a los medios de comunicación y llevar un registro de los nombres y números de teléfono de las personas que llamen así como de sus preguntas y las respuestas facilitadas, utilizando la información cuya divulgación se haya aprobado;
- Recopilar datos sobre el suceso e información acerca de la situación de emergencia, y facilitar esta información a los responsables de responder a las solicitudes de información y de publicar boletines informativos por escrito; y
- Preparar boletines informativos por escrito mediante el resumen de los hechos clave en dos o tres oraciones que respondan a preguntas como las siguientes:
 - ¿quién está involucrado?
 - ¿qué sucede?
 - ¿por qué sucede?
 - ¿qué está haciéndose?;

- ¿cuándo se producen los acontecimientos?;
- ¿dónde se producen los acontecimientos?;
- ¿qué organismos se encargan de la respuesta?; y
- ¿qué tipo y cantidad de equipo se facilita?

7.5 EMSA: PAUTAS DE COMUNICACIÓN ANTE VERTIDOS

Tras analizar los documentos que recogen las características de las operaciones de respuesta ante un suceso de contaminación marina, toca adentrarse de un modo más concreto en el proceso de comunicación. Para ello, en el presente epígrafe analizamos el documento elaborado por EMSA (Agencia Europea de Seguridad Marítima)¹⁵⁰ en el seno del seminario sobre comunicación durante un incidente mayor de contaminación marina, organizado por la Agencia en Octubre de 2007

La Agencia Europea de Seguridad Marítima en el documento que analizamos en el presente capítulo, incide en la importancia de la comunicación en todos los niveles, ya sea la Administración, las empresas privadas involucradas en las operaciones de respuesta, los armadores, la industria, los voluntarios, los medios o el público en general.

El objeto de este documento es la descripción de las características y los requerimientos específicos del proceso de comunicación que asegure que las operaciones se desarrollan de la forma más rápida y eficiente posible. Para ello, se atiende al proceso de comunicación en los niveles que se enumeran a continuación:

- Comunicación en el nivel operativo
- Comunicación en el nivel estratégico
- Comunicación en el nivel político e internacional
- Comunicación con los medios y el público
- Comunicación en los planes de contingencias

¹⁵⁰European Maritime Safety Agency (2007): Workshop on communications during a tier 3 marine pollution incident. Lisboa, octubre de 2007.

a. Comunicación en el nivel operativo.

En este apartado EMSA concibe la comunicación como herramienta para una rápida respuesta; “es esencial que todos las partes implicadas conozcan sus responsabilidades, de esta forma será posible garantizar que los equipos de respuesta lleguen al lugar de las operaciones lo antes posible”.

Además de subrayar el papel clave de la comunicación para garantizar una respuesta adecuada EMSA, determina la información que debe ser recogida, en el momento inicial, durante la notificación y la activación del plan de contingencias y que se enumera a continuación:

- El lugar, el momento, la naturaleza y la extensión del contaminante.
- La identificación del barco.
- Identificación del propietario / operador sus representantes y sus aseguradoras.
- La situación del barco.
- La identificación de la carga y de su estado.
- Las intenciones y/o acciones del capitán.
- Las intenciones y/o acciones del propietario o de sus representantes.
- Las intenciones de la empresa de salvamento (si las tiene).

También nos recuerda que esta información es habitualmente facilitada por varios contactos: el capitán del barco, el propietario, el puerto de origen, el puerto de destino, etc.

La comunicación operativa es la que permitirá garantizar que los equipos humanos y materiales necesarios para la respuesta, se encuentren lo antes posible operativos en el lugar del suceso.

b. Comunicación en el nivel de decisión o estratégico.

El documento de EMSA en este apartado desarrolla las comunicaciones que el gobierno central o regional, según el caso, debe mantener con distintos interlocutores durante un incidente mayor de contaminación marina.

Para ello, EMSA comienza evidenciando una idea que mencionaremos repetidamente en el presente documento: La dificultad que conlleva el reparto de las responsabilidades de las operaciones de respuesta entre diferentes ministerios. Principalmente, entre aquellos que son responsables de la respuesta en tierra y los que se responsabilizan de la respuesta en la mar.

Tal y como apunta EMSA, esta dificultad es aún mayor en aquellos países donde existen centros de decisión regionales que necesariamente deben coordinarse con el gobierno central. **La división de responsabilidades se plasma habitualmente en los diferentes planes de contingencias.**

Por otra parte, dependiendo del lugar donde se produzca el incidente, el gobierno regional o el central deberán mantener el contacto con las compañías especializadas en la contención del vertido, las navieras y la industria del petróleo. El gobierno, además deberá mantener una comunicación fluida con los representantes de los buques involucrados (armadores, aseguradoras, propietarios de la carga...)

EMSA recomienda, por tanto que se definan claramente las responsabilidades dentro de la estructura administrativa tanto a nivel nacional como regional, y además subraya la importancia de comprobar las comunicaciones durante los ejercicios y simulacros que se lleven a cabo como medida preventiva.

c. Comunicación en el nivel político e internacional

En el presente apartado EMSA trata dos aspectos bien diferenciados, por una parte, la comunicación en el nivel político dentro de la nación que sufre el incidente y por otra, la comunicación en el ámbito internacional con países vecinos, u otros signatarios de convenios o acuerdos de colaboración.

En el nivel nacional, de nuevo EMSA nos recuerda hasta qué punto la habitual separación de responsabilidades y competencias de la respuesta en el mar y en tierra influyen en el proceso de comunicación durante un suceso de contaminación marina accidental. Este hecho determina la necesidad de que se produzca una comunicación entre el gobierno central o los políticos de alto nivel, incluyendo al presidente o primer ministro y los ministerios competentes. Por tanto, durante una crisis deberá existir una relación estrecha entre los diferentes departamentos gubernamentales, agencias y ministerios. La recomendación de EMSA es recoger todos estos procedimientos de reporte en una planificación previa a la respuesta y que debería plasmarse en el Plan Nacional o Territorial de contingencias.

Por otra parte, ya hemos mencionado en epígrafes anteriores, como ante un incidente de contaminación marina una nación no puede actuar de forma individual, dado que el

transporte de petróleo por vía marítima es una actividad estratégica internacional y sus problemas deben ser abordados de manera universal. EMSA asume este supuesto y determina las comunicaciones que los representantes gubernamentales deben establecer durante una crisis:

- Autoridades de los países vecinos. Para informarles sobre si sus intereses están o podrían estar afectados por la contaminación.
- El centro 24 horas de información y control (MIC) de la Comisión Europea. Para informar a todos los países vecinos cuyos intereses estén o podrían estar afectados por la contaminación.
- El centro 24 horas de información y control (MIC) de la Comisión Europea para solicitar asistencia (personas o equipos) de otros países o de EMSA.
- Autoridades de países vecinos que demandan asistencia de acuerdo con los convenios internacionales.
- Los países signatarios de convenios regionales que deberán ser informados sobre la posible afectación de sus recursos.
- Cualquier otra organización internacional que podría organizar o coordinar la asistencia internacional en el incidente.

d. Comunicación con los medios y el público.

EMSA afirma que es crucial mantener una actitud correcta con los medios de comunicación que debe estar convenientemente procedimentada en los planes de contingencias. Para ello, cada país coordinará la comunicación con los medios y el público de una forma diferente pero habitualmente deberá contar con un responsable de comunicación o un equipo que se encargue tanto de la relación con los medios como con el público. En cuanto a las características de la información suministrada, el documento establece que debe ser clara y detallada con hechos del incidente en sí mismo.

Para ello, es importante que un coordinador en la zona de operaciones permanezca en contacto constante con los responsables de gestionar la comunicación del suceso. De igual modo, los responsables de comunicación informarán a los equipos en la zona sobre la actitud que los medios y el público están tomando en relación con la emergencia, la naturaleza y la extensión de sus demandas informativas

Para la comunicación con el público, nos proponen: organizar reuniones locales en los ayuntamientos, cofradías de pescadores, etc. De esta forma se conseguirá que los afectados como son las poblaciones costeras, los pescadores o los voluntarios estén bien informados y cuenten con la oportunidad de lanzar sus propias inquietudes.

Debido al alto interés informativo que suscitan los sucesos de contaminación marina, Internet se utiliza a menudo para informar sobre el incidente y la respuesta. En internet la información viaja a gran velocidad y alcanza en minutos a millones de lectores alrededor del mundo. Por esta razón EMSA recomienda habilitar una web o un área específica dentro de la web de la administración o agencia gubernamental competente que recoja únicamente la información relativa al suceso. Además subraya la importancia de actualizar constantemente la página.

En relación con esta iniciativa EMSA enfatiza la importancia de la proactividad informativa tanto con los medios como con el resto del público. Ofrecer en el side información de la emergencia y de las operaciones de respuesta, ayudará o incluso podrá llegar a impedir que se publique información incorrecta o contradictoria, tanto por parte de los medios como por otros informantes

e. La comunicación en los planes de contingencias

El documento de EMSA menciona repetidamente la importancia de que las comunicaciones entre las partes interesadas aparezcan bien detalladas en los planes de contingencias nacionales, territoriales y locales. Además enumera los aspectos que necesariamente deben contemplarse:

- Definición de roles y responsabilidades.
- Definir el procedimiento para la elaboración de las notas de prensa y ruedas de prensa.
- Diagramas de flujo de comunicación.
- Equipos de comunicación requeridos.
- Fichas de actuación.
- Detalles de contacto de todos los implicados.

7.6 AMPERA: GUÍA DE COMUNICACIÓN ANTE VERTIDOS.

El proyecto europeo AMPERA¹⁵¹, lanzado en el año 2005 con la participación de 8 países rivereños de Europa, se lanzó como una plataforma donde científicos y políticos

podiesen discutir todos los aspectos relativos a grandes sucesos de contaminación marina accidental, al objeto de identificar acciones de mejora para la protección del medio ambiente marino.

Al igual que el documento analizado anteriormente, la guía de buenas prácticas elaborada en el ámbito del proyecto europeo AMPERA¹⁵², se centra en el proceso de comunicación durante un incidente de contaminación marina y tiene como objeto establecer una relación de recomendaciones y buenas prácticas para la comunicación efectiva. La guía se ha diseñado como documento de ayuda para las autoridades involucradas en la emergencia.

Del mismo modo que cuando hemos analizado los documentos anteriores, en este apartado realizamos un recorrido por las recomendaciones y conclusiones que aporta la guía.

Empezamos señalando que dicha guía se refiere a las autoridades y administraciones públicas como gestoras de la comunicación durante el suceso y señala la dificultad que representa el habitual solapamiento de competencias que confluye en los accidentes de contaminación marina accidental y que hace que sea fundamental la coordinación del discurso de los diferentes portavoces. Así, establece la siguiente pauta para la selección de portavoces:

“Cuando varias administraciones / instituciones están involucradas en una emergencia **debe considerarse la posibilidad de nombrar un único portavoz**. En muchas ocasiones se puede facilitar de este modo la unidad y la claridad del mensaje, que puede incrementar la credibilidad de las autoridades. En otros casos, puede ser apropiada una estrategia diferente, con diferentes portavoces atendiendo a la experiencia y las responsabilidades de cada uno”

Otra de las recomendaciones que contiene la guía en relación con las responsabilidades de los gestores, **es la importancia de ser el primero en responder**

¹⁵¹ AMPERA. European Concerted Action to foster prevention and best response to Accidental Marine Pollution, an ERA-NET project with total funding of 1,57 million euros for the years 2005-2009, endeavors to create a platform where governmental policy developers and scientists from European coastal countries can meet to discuss all aspects of AMP and to implement EU-Wide Measures as required.

¹⁵² Universidad Pompeu Fabra. (2007): *Risk communication in accidental marine pollution: good practice guide for an effective communication strategy*. Disponible en: http://www.upf.edu/pcstacademy/docs/2007_ampere.pdf.

con claridad y de manera regular, explicando las decisiones tomadas con portavoces especializados.

Por último señala, **“es necesario recordar que la comunicación institucional debe ser entendida como un servicio y no como una rutina donde los intereses del público deben prevalecer sobre los intereses políticos”.**

A continuación, podemos observar que la guía identifica los grupos de interés que según su criterio son fundamentales para que la respuesta funcione. Se consideran partes interesadas a:

- Las autoridades y la administración pública.
- La comunidad científica.
- Los medios de comunicación.
- Las organizaciones no gubernamentales (ONG's).
- Los lobbies privados.
- El público local y en general.

En cuanto a las audiencias, AMPERA enumera y define el rol de los distintos actores implicados en el proceso de comunicación y destaca cómo las peculiaridades del público local (el que sufre directamente las consecuencias del accidente) y las del público en general son muy distintas:

“Los habitantes locales están lógicamente más preocupados por el impacto en sus economías (el sector de la pesca o del turismo), mientras que el público en general suele prestar una mayor atención al impacto ambiental de los hidrocarburos o de las sustancias nocivas y potencialmente peligrosas”.

Por tanto, la información que suministran las autoridades debe estar diseñada a medida para los diferentes grupos.

Los medios de comunicación son el canal principal para acceder a la audiencia y a juicio de la guía, los protagonistas clave del incremento de la percepción social de riesgo, tanto por el elevado impacto que este tipo de sucesos produce en los medios como por el tratamiento catastrófico que habitualmente se les atribuye. Así, la guía recomienda a las autoridades conocer cómo trabajan los medios en este tipo de sucesos y apuesta por la colaboración con ellos y el esfuerzo por satisfacer sus necesidades, aportando información tan pronto como sea posible, pero sin comprometer la exactitud y la coordinación con otras partes. Además, también

sostiene la necesidad de establecer canales de comunicación con los expertos y canales directos con los afectados.

Los expertos deben jugar un papel clave en el proceso de comunicación global. “La relación entre los expertos y los medios tiene que ser cercana y establecerse previamente para facilitar su relación dado que sus motivaciones pueden ser divergentes. Los expertos habitualmente se toman más tiempo y más precauciones, mientras que los periodistas deben suministrar información de una forma rápida.”

En cuanto a los afectados, sabemos que actualmente estamos en la era de la bidireccionalidad como consecuencia del potente desarrollo de las tecnologías de la información y las redes sociales, y este hecho favorece la capacidad de interactuar con las diferentes audiencias.

Por otra parte, la guía **aborda el proceso de comunicación en todas las fases de la emergencia (antes, durante y después el incidente)** se establecen en la guía las recomendaciones concretas para cada una de estas etapas que citamos a continuación.

a) Recomendaciones para comunicar durante la crisis:

- Informar sobre qué hacer (claridad en los mensajes).
- Controlar el mensaje
- Reconocer la incertidumbre
- Utilizar vocabulario inteligible
- Personalizar la información
- Utilizar analogías y ayudas visuales

b) Recomendaciones para periodos entre crisis:

- Suministrar información sobre los componentes del Plan de Contingencias
 - Estrategia de respuesta y proceso de toma de decisiones.
 - Las partes interesadas esperadas y las reglas aplicables. papeles de los científicos, pescadores voluntarios.
 - Sistemas de compensación en vigor. una web de respuesta bajo la autoridad competente.

c) Recomendaciones para informar después de la crisis:

- Cuáles han sido los esfuerzos y las principales actuaciones de respuesta.
- El personal adecuado debería escribir la historia real de la respuesta.
- Establecer el archivo del incidente: esto debería incluir:
 - La descripción de las operaciones y resultados.
 - La documentación relativa a las tareas de reconstrucción.
 - Clarificar “como de limpio es limpio”.
 - Publicar el informe final de impacto ambiental

7.7 GOBIERNO DE LOS EEUU: CENTRO DE INFORMACIÓN CONJUNTO DE EMERGENCIAS.

El Gobierno estadounidense publicó en abril de 2013 la guía donde aborda con detalle, aquellos aspectos que guardan relación con el denominado Joint Information Center (JIC) o Centro de información Conjunta¹⁵³ que debe activarse durante una emergencia nacional¹⁵⁴. El modelo explica qué es el JIC y porqué se establece. Además recoge la estructura, los procesos y las responsabilidades de las personas que lo integran.

Esta sistemática se enmarca dentro de la metodología Incident Command System (ICS) diseñada para la gestión de incidentes cualquiera que sea su tipo y escala, en los que tendrán que intervenir profesionales de diferentes agencias.

El ICS, establece la estructura de respuesta oportuna para que personas, que habitualmente no trabajan juntas, puedan enfrentarse a una emergencia de cualquier magnitud con eficacia.

Para ello plantea una organización similar a la del documento de OMI que hemos analizado unas páginas atrás. Destaca la figura del Incident Command (IC) o máximo responsable de la emergencia y establece una serie de secciones que deberán reportarle a él directamente: operaciones, planificación, logística y finanzas, además

¹⁵³ JIC: Joint Information Center.

¹⁵⁴ Se refieren tanto a desastres naturales, como a grandes vertidos de hidrocarburo, como a atentados terroristas.

del denominado Public Information Officer que podríamos traducir como Oficial de Información Pública.

Precisamente en el manual JIC se establece la descripción del puesto “Oficial de Información Pública”¹⁵⁵ y de sus asistentes (APIOs)¹⁵⁶. En primer lugar hace referencia al APIO que se responsabilizará de la gestión general del JIC y le otorga la responsabilidad de coordinar los diferentes equipos encabezados por el resto de APIO’s: el APIO para la recogida de información, el APIO responsable de generar los contenidos, el APIO que se encarga de gestionar las relaciones directas con los medios de comunicación y por último, el que se encarga de las relaciones con la comunidad afectada y los diversos grupos de interés.

El JIC se define como la herramienta que proporciona el mecanismo para: organizar, integrar y coordinar información que permita asegurar que se generan a tiempo mensajes rigurosos y consistentes a través de múltiples jurisdicciones y/o disciplinas.

La estructura del JIC que propone la Guardia Costera se diseña igualmente para grandes o pequeños incidentes de modo que pueda expandirse o contraerse para adecuarse a las características del incidente.

Destacan que en aquellas situaciones en las que trabajan juntas múltiples organizaciones para responder a una emergencia, el flujo eficiente de información es crítico para cumplir con las necesidades de comunicación pública e igualmente para el desempeño de las responsabilidades del PIO. Así, manteniendo una estructura centralizada, en su opinión podría evitarse la duplicación de esfuerzos. La relación de responsabilidades que atribuyen en este modelo al Joint Information Center (JIC), es la que se enumera seguidamente:

- Ser la primera y mejor fuente de información
- Desarrollar, recomendar y ejecutar los planes de información pública y las estrategias en nombre del IC.
- Asesorar al IC en relación con los aspectos públicos que pueden afectar a la respuesta.
- Asegurar que el personal de comunicación de las agencias que colaboran en la emergencia, trabajan juntos para minimizar el conflicto.
- Ganar y mantener la confianza del público.
- Recoger información sobre la crisis.

¹⁵⁵ PIO: Public Information Officer

¹⁵⁶ APIO: Public Information Officer Assistant

- Tomar fotos y videos de la crisis para enviar a los medios y para favorecer la respuesta
- Escribir y comunicar los comunicados públicos de la emergencia, considerando actuaciones para la protección de los ciudadanos, evacuaciones y otros mensajes relativos a la seguridad.
- Asegurar el suministro ágil y riguroso de información a través de un único punto de información.
- Gestionar y controlar los rumores
- Monitorizar y medir la percepción pública del incidente.
- Informar al IC sobre la reacción del público, su actitud y sus necesidades.

En cuanto al Public Information Officer, el modelo afirma que únicamente un PIO debe asignarse a cada incidente, incluyendo aquellos incidentes multi-jurisdiccionales. Este podrá nombrar tantos asistentes como considere oportuno. Los asistentes podrán representar a las diferentes agencias, jurisdicciones o a otras entidades colaboradoras en la respuesta (como el sector privado o las ONG's)

El PIO deberá ser designado por el IC (Incident Comander)¹⁵⁷ en función de sus capacidades, no de su posición, de hecho el modelo incluso establece la relación de cursos de formación que la persona adecuada deberá haber superado para asumir esta responsabilidad. Seguidamente, vemos las responsabilidades que el modelo establece para el PIO.

- Satisfacer las necesidades de información pública del IC.
- Obtener la aprobación del IC para la distribución de los productos de información pública.
- Suministrar apoyo al IC en los problemas y preocupaciones concernientes al proceso de comunicación
- Atender a todas las reuniones o estudios del caso del IC
- Trabajar en sintonía con el resto de las funciones responsables de la emergencia
- Establecer y equipar el JIC y supervisar su operación.
- Recoger la información del incidente.
- Informar a los medios de comunicación y al público.
- Suministrar información pública al staff del incidente.
- Realizar un seguimiento de los medios, corregir las informaciones erróneas, identificar tendencias y problemas.

¹⁵⁷ IC: Incident Comander o máximo responsable de la gestión de la emergencia.

- Analizar la percepción del público y desarrollar estrategias de comunicación pública.
- Desarrollar estrategias de comunicación en función de cómo se está gestionando el incidente.

7.8.1 Estructura flexible del Centro de Información Conjunto

El manual establece una tipología de eventos o incidentes¹⁵⁸ que serán determinantes a la hora de establecer la estructura del JIC que tal y como defiende la Guardia Costera Estadounidense, debe ser flexible y funcional. Seguidamente describimos los factores que prescriben los cuatro niveles de complejidad, partiendo de la situación más favorable (T4) hasta llegar a la de máxima dificultad (T1).

Tipo 4: son aquellos en los que la estructura de respuesta únicamente será activada si se considera necesario. El incidente se limitará a un periodo operacional en la fase de control. En los ejemplos se incluyen los vertidos menores de hidrocarburo y de otras sustancias químicas.

Tipo 3: en este tipo de sucesos la complejidad se acrecienta un paso y por tanto algunas posiciones de soporte del IC deberán ser activadas. El incidente se extenderá a múltiples periodos operacionales. En este tipo de casos se englobaría, la explosión de la refinería de Texas, Graniteville, el descarrilamiento del tren SC y los vertidos medios de hidrocarburo o productos químicos.

Tipo 2: los incidentes de tipo 2 se extienden más allá de las capacidades de control local y se espera que requieran múltiples periodos operacionales. Los recursos que podrían solicitarse para atender un episodio de tipo 2, podrían corresponder al ámbito regional o al ámbito nacional. En este escenario la mayor parte del personal de soporte deberá ser activado. En este grupo se incluyen aquellos eventos que requieren medidas especiales de seguridad nacional como las Olimpiadas o la Super Bowl.

Tipo 1: Este tipo de incidentes son los de mayor complejidad, requiriendo recursos nacionales. Todas las posiciones de la estructura de respuesta serán activadas. Se recomienda el empleo de un asesor en la base del incidente. Habrá un gran impacto en la jurisdicción local que requerirá personal adicional para refuerzo administrativo. Los

¹⁵⁸ En este manual se subraya que el JIC puede ser una estructura útil para la gestión de la comunicación en incidentes o emergencias de distintas índoles y envergaduras, pero también para grandes eventos como las Olimpiadas o la Super Bowl

ejemplos de incidentes que corresponden a esta problemática son: El hundimiento de la plataforma Deepwater Horizon, los ataques terroristas del 11 de septiembre o el huracán Katrina.

En la figura 4 que aparece a continuación, se representa el trabajo que desarrollan los asistentes del PIO, antes de que el JIC se constituya. Como vemos, los asistentes del Public Information Officer (si los tuviera) se encargarán de recoger la información inicial del incidente, de la redacción de las notas de prensa y de atender las llamadas de los medios de comunicación.

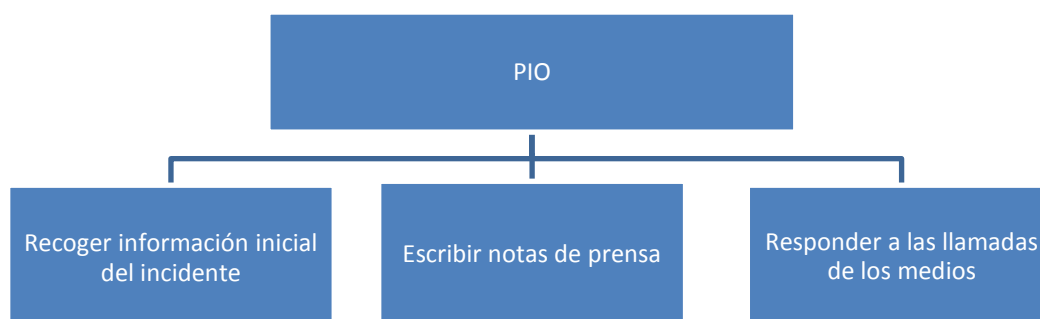


Figura 4: Funciones de los asistentes del Public Information Officer (PIO). Fuente: U.S. National Response Team (2013)

Una vez que la complejidad está confirmada, se considera necesaria la presencia de varios asistentes del PIO. En la figura 5 se representa la estructura del JIC durante un incidente Tipo 4. Como vemos, el PIO contará con un asistente para la gestión general de JIC, el denominado APIO / Gestor del JIC. Además, nominará un APIO responsable de la recogida de información, otro que se encargará de generar los contenidos y uno más para atender a los medios.

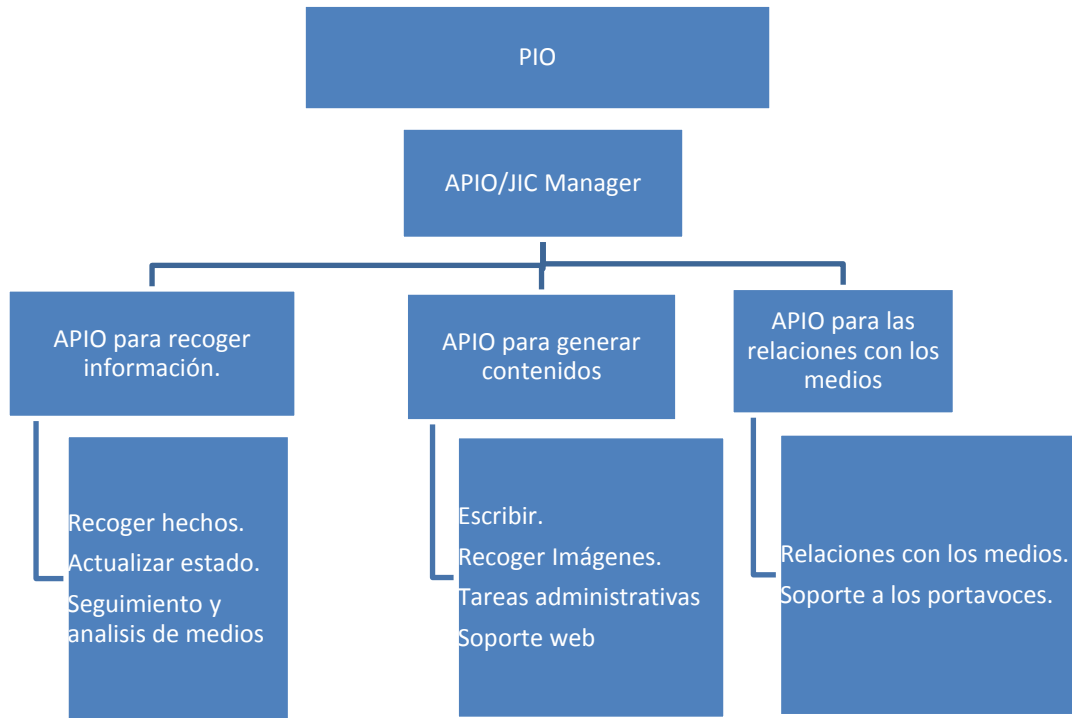


Figura 5: Estructura del Joint Information Center durante un evento de Tipo 4. Fuente: U.S. National Response Team (2013)

Esta estructura vale para incidentes de tipo 4 y 3, pero si bien es cierto que cuando la gravedad se incrementa, también lo hacen la relación de funciones asociadas a cada una de estas posiciones.

Así podemos apreciar que en el caso de incidentes de tipo 3, la estructura también incluye: el especialista en control de rumores, el especialista de campo, el que se responsabilizará de las relaciones con la comunidad y uno más que se encargará de los medios sociales.

Además en el caso de la emergencia de tipo 3 se subraya la necesidad de que bajo el nivel de APIO haya más de una persona que se ocupe de las funciones descritas, debido a la amplia carga de trabajo que suponen.

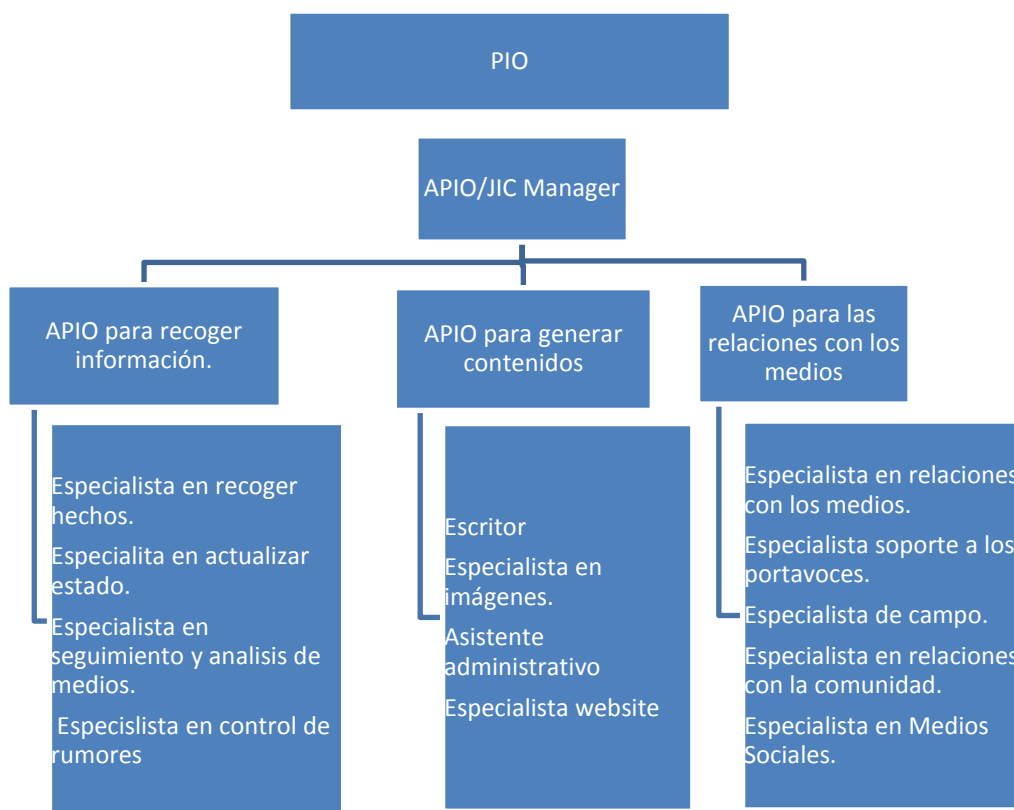


Figura 6: Estructura del Joint Information Center durante un evento de Tipo 3. Fuente: U.S. National Response Team (2013)

Para incidentes de Tipo 2 o 3 en los que las relaciones con la comunidad o con los grupos de interés sean muy significativas, la estructura que aparece en la figura 6 se completará con un nuevo asistente destinado precisamente a este fin. Así se representa en la figura 7.

De esta forma, el APIO para las relaciones con la Comunidad, reportando al gestor del JIC, se responsabilizará de parte de las funciones que antes llevaba a cabo el APIO para las relaciones con los medios. Al objeto de reforzar la estructura y facilitar una mayor dedicación y esfuerzo.

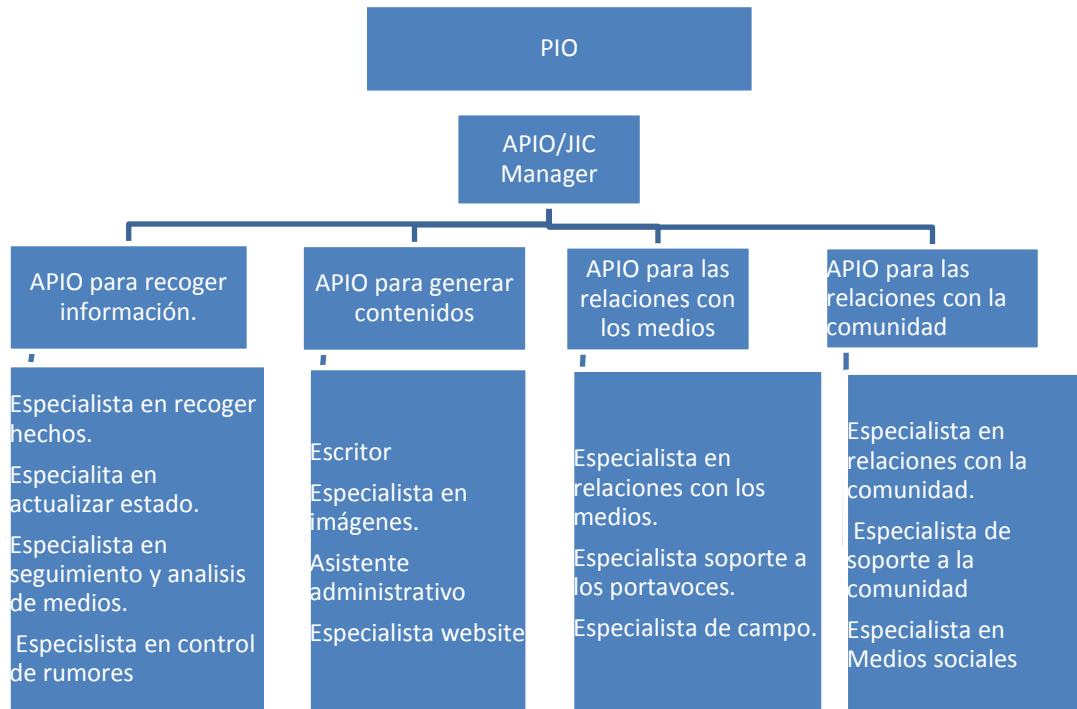


Figura 7: Estructura del JIC durante un evento de Tipo 3 o de Tipo 2, en el que las relaciones con la Comunidad se vuelven especialmente complejas. Fuente: U.S.National Response Team (2013)

Por último, en los eventos correspondientes a los tipos 1, 2 y 3 en los que además las relaciones con la comunidad tengan una gran relevancia y se considere imprescindible contar de manera continuada con una representante de campo, necesitaremos la organización de la figura 8.

En este caso, las funciones de especialista de campo que antes formaban parte del equipo del asistente especializado en las relaciones con los medios, cobran mayor trascendencia y por tanto, pasan a un especialista que reporte directamente al gestor del JIC.

El manual vuelve a mencionar que en estas situaciones las responsabilidades del APIO deberán cubrirse por más de una persona. También añade que aquellas funciones que no estén especificadas en la estructura que acabamos de representar las deberá asumir directamente el APIO más adecuado.

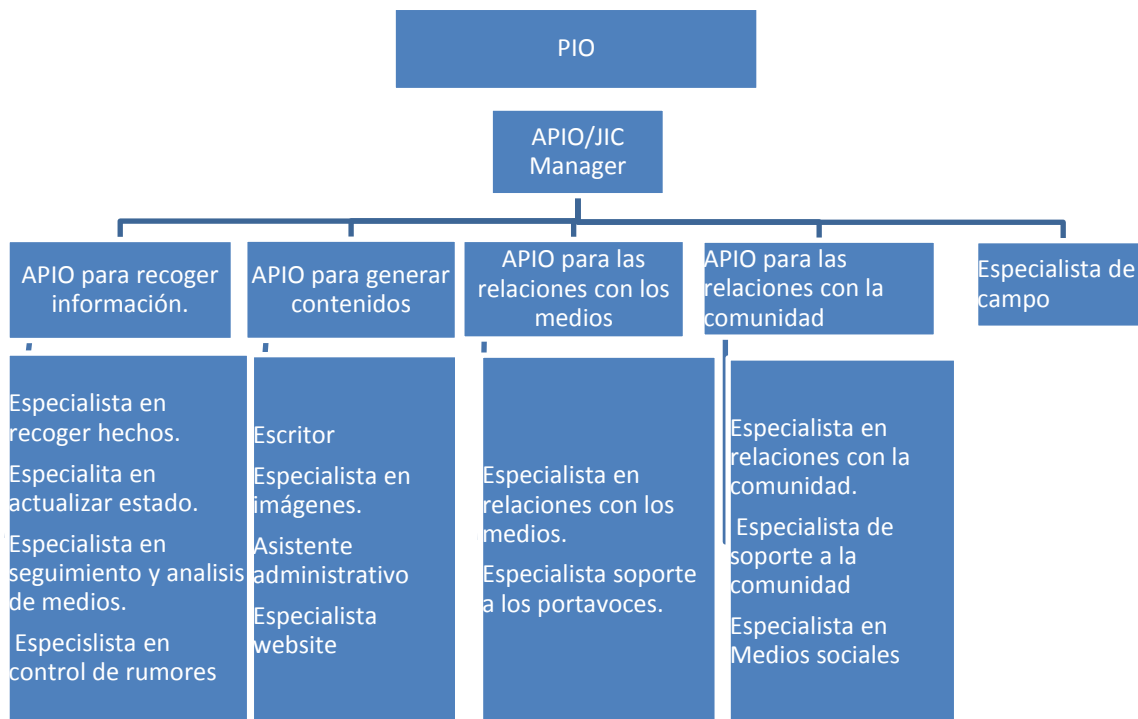


Figura 8: Estructura del JIC para eventos de Tipo 1, 2, o 3 en el que las relaciones con la Comunidad se vuelven especialmente complejas y además se considera necesario contar con presencia en la zona. Fuente: U.S. National Respose Team (2013)

La amplitud de la estructura que nos proponen revela la amplia planificación de recursos que consideran necesaria y nos aporta una idea sobre la relevancia que otorga la administración estadounidense al fenómeno de la comunicación en una situación de emergencia.

7.8 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los primeros documentos analizados de OMI e IPIECA, nos ayudan a comprender la magnitud y la organización de la respuesta ante un gran vertido accidental de hidrocarburo a la mar. Las guías establecen la definición de las responsabilidades atendiendo a los niveles de complejidad del suceso, la habitual participación de diferentes organismos competentes en la materia y la integración de la comunicación como una más de las operaciones de respuesta.

Por tanto, un aspecto positivo de estos documentos es que todos los planteamientos que se realizan, parten de un conocimiento concreto de las dificultades que encontraremos a la hora de responder ante incidentes de contaminación marina accidental.

Si nos centramos en las recomendaciones concretas que nos aportan para la definición de una estrategia de comunicación, la guía de IPIECA (2000) únicamente nos sirve como evidencia de la importancia relativa que se le daba a este tema catorce años atrás. Sin embargo, en el documento de OMI (2010) se puede apreciar un incremento claro del peso específico de esta cuestión, respecto a la totalidad de las operaciones. La guía de OMI establece las características y funciones del centro conjunto de información, las tareas de las personas que lo integran, la logística necesaria y las ventajas que aporta esta forma de estructurar la respuesta.

Por su parte, el modelo del Gobierno de EEUU, en una aproximación más pragmática, nos muestra el diseño de un centro conjunto de información que sirva para gestionar la comunicación de cualquier evento o emergencia que se produzca en su Nación y en la que se requiera la participación de diversas agencias.

Este documento, forma parte de la metodología de gestión de incidentes ICS, y con su misma filosofía, trata de establecer la estructura de respuesta necesaria para lograr que un gran equipo de personas que habitualmente no trabajan juntas, puedan hacer frente a una situación crítica con eficacia.

Para ello, está concebido como una herramienta flexible, capaz de adaptarse a emergencias de diferente tipo y envergadura. Además, como consecuencia de un enfoque totalmente pragmático, este método desciende a un profundo nivel de detalle, llegando a establecer las funciones, las habilidades y la formación de las personas que lo integran, junto con la relación detallada de check lists (listas de comprobación) que deben completar durante el desarrollo de su trabajo.

Este modelo, complementa el de OMI, aportando mayor concreción en las responsabilidades del JIC y a su vez, constituye una referencia a la hora de abordar una tarea similar que podría ser objeto de una investigación posterior a la que actualmente estamos llevando a cabo.

Todas estas actuaciones se encuentran perfectamente alineadas con **el objetivo estratégico 1** que ya definimos en capítulos anteriores: establecer los mecanismos de coordinación, en y entre, los organismos públicos y privados con responsabilidad en las operaciones de respuesta al objeto de garantizar la coherencia informativa en el momento en que se produzca el vertido de hidrocarburo.

Por su parte, en el documento de EMSA se aborda la importancia del flujo de información entre las entidades participantes en la gestión de la emergencia a distintos niveles (operacional, estratégico y político) y ámbitos (nacional e internacional). **En el nivel operativo:** nos recuerda la relevancia de la comunicación operativa en la fase inicial de activación del plan de contingencias, al objeto de garantizar una rápida respuesta de los equipos de técnicos y de los gabinetes dedicados a informar a los medios de comunicación y a la sociedad. **En el nivel estratégico:** nos recomienda comprobar los canales de comunicación entre los órganos de decisión del gobierno central y los gobiernos regionales durante ejercicios y simulacros. **En el nivel político e internacional:** La recomendación de EMSA es planificar la relación entre los diferentes departamentos gubernamentales, agencias y ministerios. Además, en el ámbito internacional, identifica los principales interlocutores, (Autoridades de los países vecinos, el MIC, países signatarios de convenios, etc...) y el objeto de la comunicación con cada uno de ellos.

Por tanto, el punto fuerte que identificamos en este documento está alineado con el **objetivo estratégico 5** de nuestro estudio: “Activar el flujo de comunicación operativa que permita definir los mensajes que finalmente alcanzarán a los ciudadanos”.

Por su parte, la guía de AMPERA, como hemos podido comprobar tiene un enfoque más amplio que los documentos anteriores, de hecho, en cierta medida responde a los objetivos estratégicos 1, 3, 4, 5 y 6.

Con respecto al **objetivo 1** (establecer los mecanismos de coordinación “en” y “entre” los organismos públicos y privados con responsabilidad en las operaciones de respuesta para garantizar la coherencia informativa), veíamos como la guía nos aporta ciertas recomendaciones en relación con la responsabilidad de los gestores del incidente, aunque no resuelve algunos interrogantes clave en relación con la organización de los mismos.

Es decir, aunque menciona la dificultad que conlleva la existencia de varias administraciones al frente de la emergencia, y para ello recomienda establecer un portavoz único, no propone ningún otro sistema que permita centralizar la información y eliminar los mensajes contradictorios como podría ser el centro conjunto de información que como hemos visto, recomienda la Organización Marítima Internacional y el U.S. National Response Team.

Sin embargo, **el objetivo estratégico 2** que establece la importancia de fortalecer la reputación corporativa de las organizaciones que se encuentran al frente de la respuesta, para así obtener la credibilidad necesaria que permitirá enfrentarse a la emergencia cuando sea necesario no está cubierto en este documento

En cuanto al **objetivo estratégico 3**, referente a la relación con los grupos de interés, AMPERA realiza un trabajo conciso y detallado que debemos considerar un punto fuerte del documento.

En la guía también encontramos referencias a los mensajes y a los canales de comunicación más adecuados para llegar a todos los interesados lo que constituye el **objetivo estratégico 4**, y nos aporta pautas para armonizar la respuesta con el resto de las actuaciones y satisfacer la demanda informativa generando a la vez una imagen positiva de la gestión de la emergencia (**objetivos 5 y 6**).

Pero además, este resultado del proyecto AMPERA nos hace una aportación que hasta la fecha no había sido considerada en ninguno de nuestros objetivos estratégicos. Gracias a que en este documento se tratan todas las fases de la emergencia, estableciendo recomendaciones para una comunicación eficiente tanto durante la crisis y después de la crisis como en los periodos entre crisis.

Así, hemos podido identificar la importancia de devolver la situación a la normalidad y enunciar el último de los objetivos estratégicos que formarán parte de la estrategia de comunicación que definiremos seguidamente:

Objetivo estratégico 7: restituir la normalidad y recuperar la reputación y la credibilidad (si se ha deteriorado) en las organizaciones que han sufrido las consecuencias del suceso informando sobre las medidas implantadas para recuperar el ecosistema e impedir un nuevo vertido.

La definición de los objetivos estratégicos resultante del recorrido por el marco teórico general y el marco teórico específico que acabamos de completar en este capítulo, es la que se refleja seguidamente en la Tabla 8.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

FASE DE PREPARACIÓN	<p>Objetivo estratégico 1: Establecer los mecanismos de coordinación <u>“en” y “entre”</u> las organizaciones con responsabilidad en las operaciones de respuesta a fin de garantizar la coherencia informativa en el momento que se produzca la crisis.</p> <p>Objetivo estratégico 2: fortalecer la reputación de las organizaciones que participarán en la respuesta ante una situación de emergencia, al objeto de obtener la credibilidad necesaria para enfrentarse a ella con éxito.</p> <p>Objetivo estratégico 3: Estrechar las relaciones con los grupos de interés.</p> <p>Objetivo estratégico 4: establecer el plan de información ¿Qué mensajes? y el plan de medios ¿Cómo llegar?</p>
FASE DE RESPUESTA	<p>Objetivo estratégico 5 de la fase de respuesta: Activar el flujo de comunicación operativa que permita definir los mensajes que finalmente alcanzarán a los ciudadanos.</p> <p>Objetivo estratégico 6: Satisfacer la demanda informativa de los grupos de interés generando una imagen positiva de la emergencia</p>
FASE DE RECUPERACIÓN	<p>Objetivo estratégico 7: restituir la normalidad y recuperar la reputación y la credibilidad (si se ha deteriorado) en las organizaciones que han sufrido las consecuencias del suceso informando sobre las medidas implantadas para recuperar el ecosistema e impedir un nuevo vertido.</p>

Tabla 8: Objetivos estratégicos derivados de los Capítulos IV, V, VI y VII. Fuente: elaboración propia.

ESTUDIO EMPÍRICO

VIII DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 REFLEXIONES METODOLÓGICAS

La decisión más importante a la que hemos tenido que enfrentarnos ha residido en la elección de la técnica de investigación que más se ajustase a la finalidad de nuestro trabajo.

En el capítulo introductorio de esta tesis doctoral, cuando abordábamos una primera aproximación al planteamiento metodológico, ya mencionábamos el debate entre lo cuantitativo y lo cualitativo al que hemos tenido que enfrentarnos y la forma en que la teoría estratégica nos ha ayudado a despejar esta duda.

Como veíamos en el Capítulo II, las nuevas teorías estratégicas afirman que el carácter dialogante y participativo de una actuación es una condición necesaria para que pueda ser considerada “estratégica”. Es una cuestión aceptada que ante una decisión merecedora de este calificativo, el decisor debe tener en cuenta la participación de otros agentes para elegir entre una u otra alternativa de acción y para ello, debe atender al ser humano en su contexto, desde una perspectiva relacional y que se articule por medio de un proceso de comunicación no lineal¹⁵⁹. De acuerdo con este planteamiento, La teoría estratégica nos situó desde el inicio en la senda de los métodos cualitativos.

No podemos olvidar que el objeto de esta tesis doctoral es establecer una estrategia de comunicación, y que por tanto, al igual que en otras actuaciones estratégicas, debemos acercarnos a la realidad a través de la interacción con el colectivo al que va dirigido nuestro estudio. Es decir, a aquellos gestores de organizaciones que han sido protagonistas de la gestión de un incidente de estas características. A tal fin, trataremos de investigar de forma exploratoria¹⁶⁰ sus experiencias anteriores, comprender sus vivencias y lo que como consecuencia de ellas, consideran más significativo a la hora de gestionar la comunicación en un gran incidente de contaminación marina accidental, es decir sus propuestas para prepararnos y responder ante una nueva emergencia.

¹⁵⁹ La investigación de tipo lineal tiende a centrarse en la transferencia de información y no en la transferencia de significados, que es lo que, estamos buscando en esta investigación (ROGERS Y KINCAID, 1981)

¹⁶⁰ CASSELL *et al.* (2006: 301); HERNÁNDEZ *et al.* (1998: 59); NAOUM (1998: 40-41); RUIZ E ISPIZUA (1989: 19) hablan del uso de métodos cualitativos para investigaciones de carácter exploratorio.

Todo ello, partiendo del supuesto básico de que el mundo social no constituye un sistema de regularidades empíricas y objetivas observables, medibles, replicables y predecibles mentalmente, sino un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y de sus significados (Ruiz e Ispizua, 1989: 29-30).

Y así hemos tratado de hacerlo, buscando significados, y por consiguiente comprensión. Pero comprender resulta imposible si nos separamos del objeto al que pretendemos comprender. De acuerdo con Max-Neef¹⁶¹ “la separación sólo puede generar conocimiento, pero no comprensión” (Max-Neef, 1993: 133, 136). Por tanto, según nuestro criterio, la metodología más adecuada para propiciar este acercamiento a la realidad, debía ser una metodología cualitativa y en concreto una técnica conversacional. La entrevista en profundidad se perfilaba como la técnica más adecuada.

Sabíamos que al igual que en otras técnicas basadas en la comunicación, la entrevista en profundidad comparte con ellas los problemas potenciales de reactividad, fiabilidad y validez. Esto es, la información que se produce en la relación dual entrevistador-entrevistado depende de la situación de entrevista, así como de las características y actuación tanto del entrevistador como del entrevistado, influyendo por tanto, en la validez de los datos obtenidos¹⁶².

También éramos conscientes de los inconvenientes que supondría la selección de este método en cuanto a las grandes cantidades de datos no estructurados que generan y la dificultad que supone analizarlos en un tiempo razonable. (Blismas y Dainty, 2003: 456) y King (2004: 21).

Así, otros investigadores señalan que llevar a cabo un proyecto de investigación con estas técnicas puede ser intelectualmente más agotador que si se hubieran empleado métodos cuantitativos¹⁶³. Miles (1979: 590), afirma que la recogida y análisis de datos cualitativos resulta una operación intensiva en trabajo y a menudo generadora de mucho estrés incluso para los investigadores expertos.

¹⁶¹ MAX-NEEF, M.A. (1993): *Desarrollo a escala humana*, 3ª Edición, Barcelona: Icaria.

¹⁶² VALLÉS, M.S (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexiones metodológica y práctica profesional*. Madrid. Síntesis

¹⁶³ MILES, M.B. (1979): “Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, Nº 4, pp. 590-601.

Sin embargo, las características de nuestra investigación nos hicieron mantenernos firmes en nuestro planteamiento, pero antes de tomar la decisión definitiva debíamos profundizar en nuestra reflexión y llevar a cabo una valoración comparativa de las diversas técnicas que a su vez, nos permitiera justificar que la selección metodológica era algo más que una cuestión meramente intuitiva.

En los siguientes apartados trataremos de mostrar el transcurso de la decisión que nos ha llevado a optar finalmente por la entrevista en profundidad.

8.2 FUNDAMENTACIÓN DEL MÉTODO

Recordemos las palabras del académico Ruiz Olabuenaga¹⁶⁴, cuando afirma que no hay que dar nada por supuesto y preguntar directamente a expertos y futuros usuarios para que expresen su experiencia y su conocimiento con la profundidad oportuna. Para ello, tal y como se deduce del planteamiento estratégico al que aludíamos en el epígrafe anterior, teníamos que entablar un diálogo con los interlocutores apropiados que nos permitiera acercarnos a las interpretaciones y perspectivas sobre las cuestiones que estábamos abordando.

La entrevista cualitativa se perfilaba a priori como una técnica adecuada para emprender el mencionado planteamiento, pero para asegurarnos de que estábamos en la cierto debíamos valorar las ventajas que esta metodología suponía para nuestra tesis doctoral, frente a otros tipos de entrevista, o a otras técnicas cualitativas como son la observación o el grupo de discusión.

En primer lugar atendimos, al tipo de información que pretendíamos producir. Desde esta perspectiva, las entrevistas pueden ser ubicadas en dos grandes tipos (Callejo, 2009)

- a) aquellas que producen registros codificados con la intención de ser transformadas en datos numéricos, que serán susceptibles de análisis estadístico;
- b) aquellas otras que producen registros verbales para ser analizados a través del análisis sociológico del discurso.

¹⁶⁴ RUIZ OLABUENAGA, J.R. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto

Así, según el autor cuando se pretende obtener registros codificados se debe diseñar una entrevista basada en un cuestionario estandarizado, con respuestas cerradas y niveles de apertura muy pequeños que permitirán catalogar las respuestas de acuerdo a un sistema de codificación predeterminado¹⁶⁵ En estos casos:

“El objetivo de la encuesta no es tanto conocer la opinión de cada uno de los entrevistados sobre el tema o experiencia concreta de la que se trate como clasificar a los entrevistados según el grado de adscripción a las respuestas que previamente el investigador ha considerado para su registro. Esto significa que la entrevista pierde la posibilidad de descubrimiento de lo que discursivamente se encuentra fuera de la norma social” (Callejo, 2009)

Por tanto, en las entrevistas que producen registros codificados, el investigador tiene las preguntas y el sujeto de la investigación tiene las respuestas, de hecho a todas las personas se les formulan las preguntas en términos idénticos para asegurar que los resultados sean comparables. Además, este tipo de entrevistas son típicamente “administradas” a un conjunto grande de “sujetos”¹⁶⁶

En completo contraste con las entrevistas estructuradas, las entrevistas cualitativas, también denominadas entrevistas en profundidad, son flexibles, dinámicas, no estandarizadas, abiertas y dirigidas a entender las perspectivas de los informantes sobre sus propias experiencias. Además este tipo de entrevistas brindan la oportunidad de clarificar y hacer el seguimiento de preguntas y respuestas, incluso por derroteros no planificados, en un marco de interacción más directo, personalizado y flexible que la entrevista estructurada o encuesta. (Vallés, 1997:196)

Quizás antes de seguir adelante con nuestro planteamiento, debemos detenernos y aclarar el problema existente con las terminologías diferentes para referirse a esta técnica: “en profundidad”, “exploratoria”, “semiestructurada” o “no estructurada”. Para aclarar esta confusión, Kvale (1983:174)¹⁶⁷ la define como “una entrevista cuyo propósito es recoger descripciones del mundo vital del entrevistado con respecto a la interpretación del significado del fenómeno descrito”

¹⁶⁵ CALLEJO J, del VAL C., GUTIERREZ J. Y VIEDMA A. (2009). *Introducción a las técnicas de investigación social*. Madrid: UNED Ediciones.

¹⁶⁶ BENNEY Y HUGHES (1956). Of sociology and the interview. *American Journal of Sociology*, 62.

¹⁶⁷ KVALE, S. (1983): “The qualitative research interview: a phenomenological and a hermeneutical mode of understanding”, *Journal of Phenomenological Psychology*, Vol. 14, Nº 2, pp. 171-196.

Viedma Rojas¹⁶⁸ nos aporta una definición más precisa: “La entrevista abierta es una entrevista semiestructurada, en la que el investigador cuestiona al entrevistado utilizando un guion de conducción que le sirve de ayuda. El guion es solo un apoyo y el entrevistador también puede plantear o abrir nuevos temas de interés al hilo de la entrevista. El entrevistador responde sin limitación alguna a las cuestiones solicitadas”.

Según este planteamiento, vimos que la entrevista cualitativa se ajustaba en mayor medida a nuestros objetivos, alejados de la perspectiva distributiva más característica de una práctica de investigación cuantitativa.

Seguidamente nos planteamos las ventajas que supone este tipo de entrevista frente a otras técnicas de investigación cualitativa como el grupo de discusión o las técnicas de observación (Vallés, 1997: 196).

Respecto al grupo de discusión, la entrevista en profundidad nos aportaba un mayor grado de intimidad y comodidad, además de favorecer la transmisión de información no superficial. En cualquier caso podría haber sido un complemento interesante para la investigación, pero la falta de tiempo y recursos no lo hicieron posible.

Por su parte, frente a las técnicas cualitativas de observación, consideramos la entrevista en profundidad muy eficaz por el acceso a la información y aprendizaje sobre acontecimientos y actitudes que nos son observables directamente. La metodología de observación participante no era una práctica posible en nuestro caso, a no ser que en el proceso de investigación se hubiera producido un suceso mayor de contaminación marina, cosa poco probable. Evidentemente, tampoco nos era posible retroceder en el tiempo para observar hechos del pasado.

Sin embargo, mediante las entrevistas en profundidad nuestros interlocutores eran informantes en el más verdadero sentido de la palabra que actuaban como observadores del investigador, eran sus ojos y oídos en el campo¹⁶⁹.

Una base importante de nuestro estudio son incidentes que han sucedido en el pasado, en los que la autora de esta tesis doctoral no estuvo presente¹⁷⁰. Sin embargo los informadores con los que hemos contactado podrían revelarnos su experiencia

¹⁶⁸ VIEDMA ROJAS A. (2010). *Introducción a las técnicas de investigación social*. Editorial Universitaria Ramón Areces p.75.

¹⁶⁹ TAYLOR, S.J. Y BOGDAN R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Paidós Básica. pp. 100-132

¹⁷⁰ Nos referimos al hundimiento de los buques Mar Egeo (1992) y Prestige (2002).

humana subjetiva, nos referimos a su propia interpretación de la gestión comunicativa de los incidentes y su visión sobre las pautas a seguir para actuar en casos similares y también para prepararse antes de que sucedan.

De nuevo recordamos a Olabuenaga cuando afirma:

“La entrevista nace de una ignorancia consciente por parte del entrevistador quien, lejos de suponer que conoce, a través de su comportamiento exterior, el sentido que los individuos dan a sus actos, se compromete a preguntárselo a los interesados, de tal modo que estos puedan expresarlo en sus propios términos y con la suficiente profundidad para captar toda la riqueza de su significado¹⁷¹”

Por tanto, nuestra decisión estaba tomada, emplearíamos la entrevista en profundidad para continuar avanzando en nuestra investigación. Esta metodología que es una de las formas de producción de información empírica más comunes e importantes de la investigación en el campo de las ciencias sociales, nos ha permitido producir información con características muy diferentes y analizarla desde diferentes perspectivas. Sin embargo, el factor tiempo ha representado un gran inconveniente puesto que el proceso de investigación nos ha consumido mucho tiempo por entrevistado, nos referimos tanto a la realización como al tratamiento y especialmente la transcripción¹⁷².

A continuación describiremos, la secuencia de tareas desarrolladas en este estudio cualitativo.

8.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Hemos partido del hecho de que no existen recetas predeterminadas, lo que debe haber es un análisis del objeto de la investigación, de las necesidades de información que debe producir y de las múltiples formas de diseño que ofrece la técnica conversacional que hemos seleccionado. Sin embargo, aunque los puntos de partida teóricos de una investigación participativa suponen un diseño flexible y construido

¹⁷¹ RUIZ OLABUENAGA, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, Bilbao, p.171

¹⁷² KING (2004: 16) indica que resulta poco probable que incluso un experto en transcripción pueda transcribir más de dos entrevistas de una hora de duración en un día de trabajo. Por otra parte, analizar dicha transcripción requiere, con frecuencia, más del equivalente a tres días completos de trabajo.

progresivamente a lo largo del proceso, hemos querido establecer una serie de indicaciones básicas para su realización que recogemos seguidamente¹⁷³

En nuestro caso como en toda investigación, nos enfrentamos en primer lugar a la formulación del problema a grandes rasgos: gestionar la comunicación en grandes incidentes de contaminación marina. Después, iniciamos el proceso de reflexión que nos permitió seleccionar la técnica metodológica que íbamos a emplear y que como ya hemos justificado es la entrevista en profundidad.

Una vez que la metodología estaba clara, llevamos a cabo las actuaciones que nos permitieran comenzar con el trabajo de campo¹⁷⁴. En primer lugar elaboramos un guión que plantease las cuestiones relevantes y permitiese asegurar que los temas clave eran necesariamente explorados y seguidamente, tratamos de definir las variables para seleccionar a las personas que íbamos a entrevistar, siempre con la intención de cubrir el abanico más amplio de opiniones y puntos de vista. Este enfoque nos permitió preseleccionar una serie de casos a estudiar y establecer un listado de posibles participantes en la investigación.

A continuación, nos centramos en el desarrollo del estudio de campo, para ello, planificamos el calendario de entrevistas, nos dirigimos a nuestros posibles informadores para concertar las reuniones, ejecutamos las entrevistas, buscamos la forma más efectiva de registrar los datos, establecimos la sistemática de análisis e interpretación de los discursos, redactamos el informe final y por último escribimos los resultados en la guía para la gestión de un suceso mayor de contaminación marina.

A continuación explicaremos detalladamente los distintos elementos del diseño de la investigación. Comenzaremos con las características del colectivo que es objeto de nuestro estudio, es decir quienes son los individuos investigados y porqué. Después, repasaremos nuestras reflexiones sobre el tamaño de la muestra y el desarrollo adecuado de las entrevistas

¹⁷³ CALLEJO, J. Y VIEDMA, A. (2006): *Proyectos y estrategias de investigación: la perspectiva de la investigación*, Madrid: Mc Graw Hill.

¹⁷⁴ En la investigación cualitativa, el término general “campo” puede significar una cierta institución, una subcultura, una familia, un grupo específico de “portadores de biografía” que en este caso el colectivo de profesionales que han vivido en primera persona la gestión de un gran incidente de contaminación marina (Flick, 2004,68)

8.4 GUIÓN DE LA ENTREVISTA

Para la elaboración de nuestro guion, nos hemos orientado por el planteamiento que apunta Viedma Rojas, según el cual, el guion se concibe como un índice temático que permita asegurar al entrevistado que se abordan todos los temas relevantes.

“El guion de la entrevista, también llamado guion de conducción, es un instrumento que sirve al entrevistador para controlar la producción de información durante la situación de entrevista. El guion es como un índice temático con distintos niveles de detalle que permite garantizar que no se queden sin tratar temas relevantes para la investigación” (Viedma Rojas, 2010)

Por tanto, el guion no pretendía ser un protocolo estructurado sino de una lista de asuntos generales que deben cubrirse con cada informante para asegurar que se indaga en los temas clave y con mayor profundidad en aquellos aspectos que guardan relación con la especialidad del interlocutor que contará con la libertad necesaria para dar a conocer todo aquello que considere más importante o significativo al margen del guion.

De hecho, en ocasiones, no se ha seguido el orden establecido, dado que nos ha interesado más dar continuidad al flujo de temas que se iban generando aunque no estuvieran previstos en el guión.

“El mínimo marco pautado de la entrevista es un guión temático previo, que recoge los objetivos de la investigación y focaliza la interacción, pero tal guión no está organizado, estructurado secuencialmente. Se trata de que durante la entrevista la persona entrevistada produzca información sobre todos los temas que nos interesan, pero no de ir inquiriendo sobre cada uno de los temas en un orden prefijado. El objetivo es crear una relación dinámica en que, por su propia lógica comunicativa, se vayan generando los temas de acuerdo con el tipo de sujeto que entrevistamos, arbitrando un primer estímulo verbal de apertura que verosímilmente sea el comienzo de esa dinámica que prevemos”.¹⁷⁵

Respecto a la confección del guion, es importante señalar que lo hemos diseñado de forma que contemplase todos los aspectos clave en preguntas abiertas que no permitieran inducir respuestas. Debíamos abordar todas las etapas de la investigación:

¹⁷⁵ ALONSO, L. R. (1994): “Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa”, en J.M. Delgado y J. Gutiérrez (coord): *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Madrid: Síntesis, pp. 225-238.

antes, durante y después de la emergencia, con la intención de obtener el conocimiento y la comprensión sobre la gestión comunicativa de un incidente mayor de contaminación marina desde la perspectiva de nuestros informadores.

A partir de los discursos de los entrevistados, trataríamos de analizar la validez de los objetivos estratégicos identificados en el recorrido teórico de la investigación y la posibilidad o la necesidad de establecer otros nuevos. Además, siguiendo la lógica de cualquier planteamiento estratégico, pretendíamos extraer de nuestros interlocutores las actuaciones que ellos emprenderían para alcanzar estos objetivos.

Sin embargo, conocíamos los riesgos que conlleva, para el resultado de la investigación, una actuación excesivamente direccionista. Así que en ningún momento nos planteamos preguntar a nuestros informadores por su opinión sobre el contenido o el número de objetivos estratégicos previamente definidos. Apostábamos porque su relato sobre las dificultades encontradas en el proceso y sus propuestas de actuación nos permitieran deducir la conveniencia de nuestros objetivos.

En el Anexo I se muestra el guión diseñado que como vemos se divide en cuatro apartados:

- 1. Datos y experiencia profesional del entrevistado en la gestión de grandes sucesos de contaminación marina**
- 2. Factores clave para gestionar la comunicación durante un accidente mayor de contaminación marina.**
- 3. Factores clave para prepararse ante un accidente mayor de contaminación marina.**
- 4. Factores clave para gestionar la comunicación una vez finalizadas las operaciones de respuesta de un incidente mayor de contaminación marina.**

En el primer apartado realizamos un repaso por la formación académica del informador y su experiencia en sucesos de contaminación marina -enumerando los casos de contaminación a los que se han enfrentado- también nos interesaba conocer el organismo al que estaban vinculados en ese momento y si estaban en un departamento técnico o de comunicación. No hemos considerado necesario solicitar datos personales o demográficos dado que no esperábamos obtener de ellos ningún resultado concluyente y habría consumido parte del tiempo que teníamos destinado a abordar la entrevista. Esta parte nos ayudó contextualizar y a acercarnos al entrevistado al objeto de crear proximidad en las interacciones.

Posteriormente abordamos los apartados 2, 3 y 4 que constituyen el objeto principal de la investigación a partes iguales¹⁷⁶, tratando de adentrarnos en la interpretación de los informadores de la gestión comunicativa y extrayendo en primer lugar los problemas que se deben resolver y sus recomendaciones para lograrlo en las diferentes etapas de la emergencia. Es decir, en la etapa de preparación ante un nuevo incidente, en la de respuesta y tras la finalización de la emergencia.

Como ya hemos mencionado anteriormente, en este guion temático estábamos planteando el esquema de los temas que debíamos tratar, aunque como podemos ver en la transcripción de las entrevistas (Anexo II), la realidad es que en la situación de cada encuentro, nuestra prioridad ha sido crear el clima propicio en el que las personas se sintiesen cómodas para hablar libremente e incrementar su capacidad de producir información. Con esta finalidad, hemos tenido que decidir como enunciar las preguntas y cuando formularlas en el mismo momento de la entrevista.

8.5 SELECCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS

En la investigación nos hemos basado en la técnica de “muestreo teórico” desarrollada por Glaser y Strauss:¹⁷⁷

“El muestreo teórico es el proceso de recogida de datos para generar teoría por medio del cual el analista recoge, codifica y analiza sus datos conjuntamente y decide qué datos recoger después y dónde encontrarlos, para desarrollar su teoría a medida que surge.”

De este modo, la muestra teórica establecida durante la etapa de diseño de la investigación, no se planteó como un conjunto cerrado. De hecho, la primera selección se fue enriqueciendo progresivamente conforme fueron surgiendo nuevos matices y posicionamientos. Inicialmente, accedimos a las personas por medio de contactos directos y como resultado de estas primeras entrevistas pudimos identificar otros informadores clave siguiendo la “técnica de la bola de nieve”¹⁷⁸

¹⁷⁶ Dado que la estrategia que pretendemos diseñar como resultado de este estudio debe cubrir todas las fases de la emergencia (antes, durante y después)

¹⁷⁷ GLASER, B.G.; STRAUSS, A (1967) *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago. Aldine

El objeto de esta fase de la investigación era explorar las experiencias de los profesionales en la gestión de un incidente mayor de contaminación marina. Para ello, era necesario seleccionar una muestra representativa de individuos. No se trataba de que fuera estadísticamente representativa, únicamente pretendíamos cubrir los distintos intereses y discursos que pudiesen estar en juego en torno a la problemática que es objeto de esta investigación. Por tanto, no tuvimos que recurrir a ningún tipo de procedimiento probabilístico.

Así, la selección de la muestra se realizó atendiendo a la información que queríamos producir y que pudiera ser útil para la consecución de los objetivos de la investigación y la validación de las hipótesis de partida. Para generar esta diversidad de discursos, decidimos atender a tres variables: la variable “experiencia en la gestión de sucesos de contaminación marina”, la variable “perfil” y responsabilidad en la gestión de emergencias anteriores” y la variable “organización”. Seguidamente, explicamos el fundamento de cada una de ellas.

Comenzamos con la primera **“experiencia en la gestión de sucesos de contaminación”** Para producir distintos discursos nuestro colectivo debía aportar distintas experiencias. Por tanto, buscamos individuos que hubiesen estado presentes en la gestión de las crisis propiciadas por el hundimiento del buque Mar Egeo o del Prestige¹⁷⁹ o incluso en ambas, desempeñando diferentes roles y con diversos niveles de responsabilidad.

Dado que estos sucesos se produjeron hace años, cuando internet y las redes sociales que juegan un papel clave en la gestión de las emergencias, apenas estaban desarrolladas, también quisimos recoger las experiencias derivadas de sucesos posteriores, que aunque de menor gravedad, han supuesto una complejidad importante a la hora de gestionar el proceso de comunicación. De esta forma, cubríamos todo el espectro de posibilidades dentro de esta variable.

La variable **“perfil y responsabilidad en la gestión de emergencias anteriores”** se estructura en base a la especialidad y al nivel de responsabilidad al que estuvieron adscritos los informadores durante los episodios de contaminación que han vivido en primera persona. Era evidente que nos interesaba indagar en el conocimiento de aquellos que habían formado parte de un gabinete de comunicación de crisis, pero igualmente nos interesaban las ideas y propuestas del colectivo de profesionales que

¹⁷⁸ Procedimiento muestral consistente en solicitar a personas pertenecientes a una comunidad de interés que faciliten el contacto con otras de su círculo de familiares, amigos o conocidos (Vallés, 1997: 215).

¹⁷⁹ Los buques Mar Egeo y Prestige naufragaron frente a la costa gallega en el año 1992 y 2002 respectivamente originando sendas mareas negras.

vivieron las emergencias desde un departamento técnico, ya que la gestión de la emergencia y la gestión de la comunicación no pueden analizarse desde diferentes perspectivas.

En sucesos de gran magnitud de contaminación marina accidental, cobra una gran relevancia la armonización del proceso de comunicación con el resto de las actuaciones dirigidas hacia la resolución de los problemas que han originado la emergencia, es decir aquellas actuaciones que se llevan a cabo para contener el vertido y tratar de minimizar los efectos del mismo.

Aunque los profesionales que gestionen la comunicación deban responsabilizarse de liderar el proceso informativo, los técnicos habitualmente actúan como canalizadores de la información al gabinete de prensa y en un buen número de casos como portavoces ante los medios.

Dado que la percepción de la opinión pública sobre la coordinación del incidente difícilmente podrá atribuirse a un único departamento, en nuestra opinión cobra una gran relevancia recoger las interpretaciones de interlocutores de diversas especialidades y que por tanto desarrollaron su actividad durante los incidentes en diferentes áreas de gestión.

De igual forma, hemos considerado trascendental contar en esta fase del estudio, con la visión de los que ocuparon otras posiciones más altas, es decir que asumieron puestos directivos durante las catástrofes, dado que su experiencia les ha permitido acumular una visión más global de la crisis.

La última variable que ha condicionado la selección de la muestra, ha sido la variable **“organización”** que viene determinada por la entidad con competencias en la lucha contra la contaminación marina en la que los entrevistados desarrollaban su actividad en el momento en que se generó la emergencia.

Gracias al puesto de trabajo que desempeña la autora de esta Tesis Doctoral como Secretaria Técnica y responsable del Departamento de Comunicación de Salvamento Marítimo, era relativamente fácil localizar a los informadores adecuados de esta organización. Nos referimos a adecuados en términos de conocimiento, experiencia, capacidad para reflexionar y colaborar con pocas reservas. Sin embargo, con objeto de evitar el posible sesgo que la vinculación a una misma organización puede implicar en los resultados y atendiendo de nuevo a la diversidad de discursos, decidimos abrir la muestra a otras organizaciones competentes en la materia.

Finalmente, atendiendo a criterios pragmáticos y de conveniencia¹⁸⁰ necesarios cuando se trata de investigaciones como esta, donde los recursos de tiempo y personas son limitados, la balanza se inclinó a favor de los casos de mayor accesibilidad, de modo que el 60% de los informadores, fueron individuos que habían estado vinculados a Salvamento Marítimo en el momento en que participaron en la gestión del suceso y el 40% restante a otros organismos, del cual un 10% representa al sector privado y en concreto la industria del petróleo.

Las grandes petroleras, como es lógico, cuentan con profesionales con amplios conocimientos y experiencia en la gestión de vertidos. Sin embargo, dado que en los últimos años, ninguna de estas multinacionales ha protagonizado un evento de contaminación marina en aguas españolas, nos pareció que la mejor forma de aproximarnos a este conocimiento era la participación en un gran simulacro.

Así, para conocer de primera mano la respuesta que propone la industria a este tipo de incidentes, la autora de esta tesis doctoral asistió en calidad de observadora, a uno de los grandes simulacros que una compañía multinacional líder en el sector, organiza anualmente a nivel mundial. En este caso concreto, el simulacro se desarrolló en nuestro país, en el Mar Mediterráneo y contó con la participación de más de 150 técnicos que la compañía desplazó desde 12 países, para simular una gran catástrofe ecológica

Durante el ejercicio, tuvimos ocasión de entrevistar a la persona que se responsabiliza de la gestión de la comunicación de la compañía en nuestro país. De esta forma, hemos podido aproximarnos a la metodología de respuesta ICS (Incident Command System) y al concepto Joint Information Center¹⁸¹ (Centro de Información Conjunta) y recoger sus impresiones sobre la puesta en práctica de esta técnica durante el simulacro. La calidad de la información recogida durante esta entrevista, ha sido suficientemente representativa de la visión del sector privado.

¹⁸⁰ PATTON (1990) se refiere a este criterio como de conveniencia: selección de aquellos casos que son los de más fácil acceso en determinadas condiciones. En ocasiones, constituye la única manera de hacer

una investigación con recursos limitados de tiempo y personas. PATTON (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Londres: Sage.

¹⁸¹ En el Capítulo VII se describe la metodología ICS (Incident Command System) y JIC (Joint Information Center) diseñada por el gobierno estadounidense y que actualmente otras administración y un buen número de compañías petroleras han adoptado para responder a todo tipo de incidentes.

8.6 TAMAÑO MUESTRAL

Para el cálculo del tamaño muestral no hemos utilizado fórmulas matemáticas propias de la investigación cuantitativa. De hecho, tal y como afirma Onwuegbuzie y Leech¹⁸² en muchos trabajos de carácter cualitativo, el tamaño muestral es elegido arbitrariamente y no se fundamentan suficientemente las decisiones muestrales, sobre todo las referentes a la duración y al número de entrevistas realizadas.

Nuestro objetivo era dirigirnos al número de informadores necesario para extraer el nivel de conocimiento que íbamos buscando. Recordemos a este respecto las palabras de Vallés:¹⁸³

“Pronto abandoné la obsesión de primerizo: querer ‘representar’ el mayor número posible de casos. Lo importante en este tipo de investigaciones no es la dudosa ‘representación’ como la ‘expresión’”.

Dado que en las técnicas conversacionales no existe un criterio rígido sobre cuantas entrevistas realizar, en esta investigación nos hemos guiado por el denominado “principio de saturación” (Glaser y Strauss, 1967). Dicho principio establece que cuando la información que dan las personas es reiterativa, significa que no hay más discursos y que, por tanto, no vale la pena continuar entrevistando.

Así fue, fuimos seleccionando individuos según las nuevas ideas que esperábamos de ellos. Haciendo una discriminación estratégica de casos en función de la información que se iba obteniendo. Sabíamos que la muestra debía tener el tamaño suficiente para favorecer la saturación, pero también sabíamos que en ningún caso podía tratarse de una muestra grande, dado que el colectivo de informadores que constituyen el objeto de esta investigación es muy limitado. Recordemos que buscamos individuos con una amplia experiencia en la gestión de grandes incidentes de contaminación marina y que por suerte este tipo de incidentes no se producen con frecuencia

Finalmente, el principio de saturación dictaminó el tamaño. A partir de la entrevista número ocho, comenzamos a apreciar que los temas se repetían, aun así llevamos a

¹⁸² ONWUEGBUZIE, A. Y LEECH, N. (2007): “A call for qualitative power analyses”. *Quality and Quantity*, Vol. 41, Nº 1, pp. 105-121.

¹⁸³ VALLÉS, M. S. (1989): *Abrirse camino en la vida. Proyectos vitales de los jóvenes madrileños*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, colección Tesis Doctorales, Nº 12/89, edición facsímil. (1997: 91).

cabo dos entrevistas más y ante la falta de nuevas aportaciones, en la entrevista número diez decidimos que ya contábamos con la información necesaria para comenzar a redactar la guía de ayuda que constituye los resultados de esta investigación.

La duración de las entrevistas ha venido en buena medida condicionada por la habilidad del entrevistador para obtener información valiosa para la investigación y por el nivel de concisión del entrevistado. En ocasiones, hemos visto que nuestros interlocutores profundizaban en el tema, casi sin necesidad de preguntarles, aportando contenidos de calidad y sin necesidad de prolongar la entrevista. Mientras que en otros casos, ha sido necesario indagar más en el conocimiento de los interlocutores.

8.7 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Comenzamos las entrevistas con una introducción donde especificábamos el objetivo de la investigación, el uso que se hará de los datos, la razón por la que se ha seleccionado la entrevista en profundidad como técnica de investigación y el tiempo aproximado que durará la entrevista.

Inicialmente tuvimos en cuenta la consideración de Ortíz¹⁸⁴, cuando señala que “los seres humanos poseemos esa facultad de estimar casi instintivamente si el clima que nos rodea es o no de confianza”. En nuestro caso concreto, queríamos generar esa atmosfera y la empatía necesaria para que el entrevistado se sintiese cómodo desde el primer momento.

Para ello, les aclaramos que el objetivo de esta investigación no era “criticar” la gestión comunicativa de sucesos anteriores, en los que ellos mismos, o sus compañeros y amigos habían participado, ni buscar culpables de los errores cometidos. La idea es que esas experiencias que ellos habían vivido, nos sirviesen para generar una sistemática de actuación capaz de mejorar la gestión de este tipo de incidentes en el futuro.

¹⁸⁴ ORTIZ, J.M. (1995): *La hora de la ética empresarial*, Madrid: McGraw-Hill.

Por otra parte, también al objeto de generar confianza, tratamos de reducir el temor a que la información trascendiese volviéndose en su contra, garantizándoles el anonimato. Y seguidamente, solicitamos permiso para grabar la entrevista.

Es cierto que hemos podido apreciar que algunos de los entrevistados se han visto coartados por la grabación, por tanto hemos tratado de limitar la presencia del equipo que utilizamos a este fin. Tan solo en uno de los casos, el informador aceptó ser entrevistado con la condición de que no se grabasen sus testimonios y a pesar de nuestra insistencia no conseguimos hacerle cambiar de opinión en una primera entrevista. Dado que la experiencia del informador y su perfil, le convertían en una figura muy valiosa para el proceso investigativo, en este primer encuentro decidimos seguir adelante y tomar notas manualmente. Posteriormente, para asegurar que la información de las notas tomadas por la entrevistadora, coincidía con la realidad, volvimos a concertar una segunda entrevista. En esta ocasión, el entrevistado accedió a ser grabado, nos confirmó su conformidad con el contenido de la primera entrevista y a su vez, nos aportó cierta información adicional a la que no habíamos hecho referencia inicialmente.

Para establecer las tácticas retóricas que conducirán el desarrollo de las entrevistas, nos hemos basado en las recomendaciones de varios autores, como Delgado¹⁸⁵, Vallés (ya citado) o Blanchet¹⁸⁶. Hemos tratado de priorizar la fluidez y la naturalidad en la conversación centrándonos en una comunicación no lineal basada en la transferencia de significados más que en la transferencia de información¹⁸⁷, y nos hemos apoyado en algunas de las tácticas mencionadas por Vallés (1997: 220)¹⁸⁸ para tratar de animar al entrevistado a que continuara o reconducir la narración. Entre ellas, mencionamos las siguientes:

- Táctica de animación, mediante todo tipo de observaciones, ruidos y gestos para indicar al entrevistado que aceptaba lo que estaba diciendo y deseaba que continuara hablando.

¹⁸⁵ DELGADO, J.M.; GUTIERREZ, J (ed) (1994). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. pp. 245-55 y 297-311. Madrid: Síntesis.

¹⁸⁶ BLANCHET, A. et al. (1989). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Narcea.

¹⁸⁷ ROGERS, E.M. Y KINCAID, D.L. (1981): *Communication networks: towards a new paradigm for resesearch*. Londres: The Free Press. Citado en Loosemore (1999: 555).

¹⁸⁸ VALLES, M.S (1997). Opus cit. pp. 19-222, 326 y ss

- Táctica de elaboración para, no sólo animar al sujeto sino también para pedirle que se extendiera sobre el tema en cuestión utilizando las siguientes formas verbales: “¿y entonces?”, “¿hay algo que te gustaría añadir?”, “¿alguna cosa más?”, etc.
- Táctica de reafirmar o repetir, consistente en obtener información adicional mediante la repetición de expresiones manifestadas por el entrevistado, pero sin preguntar directamente.
- Táctica de cambiar de tema, lanzando preguntas para cubrir los temas no tratados aún o para soslayar un asunto delicado que oprimía al entrevistado.

El guion ha representado igualmente una gran ayuda para no olvidar los temas que necesariamente debían cubrirse, tratando de facilitar los asuntos más tópicos al inicio para poder ir profundizando paulatinamente en la cuestión.

Pero, ya lo hemos apuntado anteriormente, nuestro principal objetivo no era formular las preguntas según el orden establecido, sino introducir los temas de la forma menos dirigida posible, para ir conduciéndolos progresivamente si no emergían de forma espontánea, intentando recrear las emergencias marinas desde la perspectiva de las personas que las han vivido, mediante la cercanía y proximidad entre el investigador y el investigado.

En cuanto al lugar y el momento de las entrevistas, únicamente mencionar que fueron negociados con los entrevistados en función de sus preferencias, contando siempre con unas mínimas condiciones de privacidad y tranquilidad.

8.8 LA ENTREVISTADORA

Tal y como establece Quivy, aunque el guion que se emplea en una entrevista en profundidad no sea sistemático, se tienen que tener presentes en todo momento los objetivos y los temas que deben aparecer, por lo que el éxito de la entrevista dependerá menos de las preguntas mismas que de la capacidad de concentración y conducción en el momento de realizarla¹⁸⁹.

¹⁸⁹ QUIVY, R. (1992) *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. Mexico, D.F.: Limusa Noriega

También Flick (2004: 92) otorga una gran responsabilidad a las capacidades del entrevistador: “la ejecución con éxito de las entrevistas depende esencialmente de la competencia situacional de quien las realiza”.

En nuestro caso, obviamente hemos apreciado que esta competencia iba aumentando con la experiencia que acumulábamos al llevar a cabo las entrevistas. Asumiendo cada vez un rol menos direccionista y que permitiera al interlocutor expresarse con mayor libertad.

Una única entrevistadora, la autora de esta Tesis Doctoral, ha llevado a cabo las diez entrevistas que conforman esta fase de la investigación. Por tanto, no hemos tenido que enfrentarnos al problema que puede aportar la diversidad de enfoques cuando se trata de un equipo de entrevistadores.

Cabe señalar que la vinculación profesional de la entrevistadora al mundo de la seguridad marítima, se produjo en el año 2007, es decir, con posterioridad a las dos últimas emergencias mayores de contaminación marina que se han vivido en nuestro país, el hundimiento de los buques Mar Egeo (1992) y Prestige (2002). Por tanto, cuando se trata de explorar las vivencias de los informadores en estas emergencias, la entrevistadora asume una condición de “externa” al grupo, lo que conlleva que no pueda dar ningún aspecto por conocido y por tanto, que se favorezca el flujo de información.

También debemos mencionar que su conocimiento previo de las características generales de los sucesos de contaminación marina, ha supuesto una ventaja a la hora de contextualizar las entrevistas, seleccionar a los informadores más adecuados y contraponer sus diferentes discursos para construir una nueva realidad.

Por el contrario, el principal inconveniente está claro, el riesgo a contaminar los resultados con sus percepciones previas. En todo momento, hemos tratado de mantener una postura imparcial, esperamos haber cumplido con nuestro objetivo.

8.9 REGISTRO DE LA INFORMACIÓN

Para registrar la información de las entrevistas hemos empleado un smartphone y en concreto la aplicación disponible en App Store “Memo audio”. La grabación nos permitió recoger todos los detalles de la conversación y, mantener el ritmo de la misma sin perder fluidez o espontaneidad.

En cualquier caso, ya lo hemos mencionado cuando relatábamos el desarrollo de la entrevista, hemos podido apreciar que el uso de un equipo de grabación en general ha supuesto cierta incomodidad para los informadores que parecía limitar su capacidad de información. Además, en ocasiones hemos tenido que hacer un esfuerzo importante de persuasión para que nos dieran su consentimiento. Para ello, tras explicar los motivos de la grabación y que esta ayuda a mejorar la calidad del trabajo hemos garantizando la más absoluta confidencialidad.

Dado que se trata de entrevistas abiertas, el registro es la grabación recoge todo lo que se ha hablado. El objetivo de la grabación ha sido permitir una transcripción íntegra y literal de todo ello. La transcripción se ha llevado a cabo personalmente por la autora de la tesis y se ha realizado según el método convencional, escuchando una y otra vez las grabaciones para recoger con rigor las palabras de los entrevistados. Este proceso de transcripción, aunque ha supuesto un gran esfuerzo, ha permitido a la autora casi “memorizar” las conversaciones, lo que ha facilitado el posterior proceso de análisis y la elaboración del informe final.

8.10 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

El proceso de análisis que hemos llevado a cabo para convertir los registros verbales producidos en las entrevistas en un informe final que aporte luz al problema de la investigación, se ejecutó atendiendo a las recomendaciones de Ruiz e Ispuzua¹⁹⁰. Dicho procedimiento, en la práctica, ha supuesto el uso de categorías para reducir la gran cantidad de material con la que contábamos en forma de texto una vez que habíamos transcrito las entrevistas.

De forma resumida, el proceso ha constado de los siguientes pasos:

1. En primer lugar realizamos la transcripción de la información que tomamos durante la entrevista, de esta forma ya contábamos con el material base para el análisis que nos permitiría repasar los aspectos más significativos de la experiencia del entrevistado. Como mencionábamos en el epígrafe anterior, la transcripción ha sido un proceso costoso en términos de tiempo, dado que nos ha supuesto cinco veces más que la duración de la grabación. Sin embargo, haber llevado a cabo esta tarea nos ha servido para conocer mejor si cabe los planteamientos de cada informador facilitando la posterior ejecución del

¹⁹⁰ RUIZ OLABUENAGA, J. E ISPIZUA, M.A. (1989) *La descodificación de la vida cotidiana*. p.148

análisis. Siguiendo a (Ruiz e Ispizua, 1989), las leímos varias veces, puesto que una única lectura “no es suficiente para captar en todos sus detalles la riqueza de contenido almacenada”

2. El estudio inicial de las transcripciones nos permitió identificar (mediante el uso de colores) aquellos fragmentos del texto formulados a modo de recomendaciones por los informadores, que eran más relevantes para la investigación. Es decir, los temas que más habían aparecido o que más peso habían tenido durante la entrevista, y que debían ser evaluados desde la perspectiva de la posible influencia que podía haber tenido en ellos la propia situación de la entrevista.
3. A continuación, clasificamos los fragmentos del discurso en diversos temas de interés, identificando las conexiones entre aquellas interpretaciones que se han dado en torno a distintas dimensiones y temas reflejados. Esto conllevó la separación de los fragmentos de sus entrevistas originales y su clasificación en la sección correspondiente. Manteniendo en todo caso la identificación original de cada fragmento; es decir, la entrevista de procedencia.

Una vez que tuvimos el material reunido en cada sección, tratamos de dar una denominación común o código conceptual, a un conjunto variopinto de fragmentos de entrevista que compartían una misma idea (codificación abierta). De esta forma se clasificaron las recomendaciones en los veintidós temas de interés, o secciones que se mencionan seguidamente:

- Planificar la estructura del gabinete de comunicación.
- Establecer el rol del mando único en comunicación
- Definir el rol del máximo responsable de la emergencia
- Dimensionar correctamente los medios humanos y materiales
- Realizar simulacros con los organismos competentes
- Mantener actualizados los Planes de Contingencias
- Garantizar la coordinación interna entre el departamento técnico y el de comunicación.
- Formar a los portavoces técnicos
- Reforzar la imagen de la organización.

- Estrechar las relaciones con los grupos de interés
 - Identificar expertos en la materia
 - Preparar una base información divulgativa
 - Habilitar una web sobre la emergencia
 - Consolidar la presencia en redes sociales
 - Activar la cadena de mando desde el momento inicial.
 - Activar el flujo de información operativa.
 - Atender continuamente la demanda informativa
 - Habilitar canales de comunicación directos con los afectados
 - Nombrar al portavoz o portavoces
 - Realizar el seguimiento de la información publicada.
 - Establecer un informe final y difundir las medidas de restauración ambiental.
 - Identificar puntos débiles y áreas de mejora de la gestión de la comunicación.
4. Seguidamente hemos emprendido la búsqueda de las posibles conexiones entre los mencionados temas de interés y los objetivos estratégicos de los que partíamos inicialmente como resultado de la fase teórica.

Recordemos que tal y como establecen las normas de la gestión estratégica, durante un proceso de planificación deberemos tratar de identificar nuestros objetivos y los planes o las actuaciones oportunas para alcanzarlos. Esta es precisamente la tarea que hemos llevado a cabo en este momento de la investigación: estudiar la forma en que las recomendaciones de los diferentes interlocutores, correspondientemente clasificadas en temas de interés, contribuyen al desarrollo de los objetivos sobre los que se asentará la estrategia comunicativa resultante de la investigación. El análisis, revelará igualmente la necesidad de articular otros nuevos objetivos en caso de que no exista conexión entre ellos y las recomendaciones identificadas.

5. Por último, hemos llevado a cabo una revisión final de las entrevistas a fin de no olvidar el hilo discursivo de los entrevistados a la hora de afianzar posturas en el informe.

Tras acometer el proceso de análisis e interpretación de las entrevistas que acabamos de describir, el esfuerzo se focalizó en la redacción de un informe final que tratara de sintetizar el aprendizaje producido en este proceso de investigación, dando especial relevancia a aquella información que respondía a los objetivos iniciales de la investigación. Como resultado, se inició la fase final de la investigación donde establecemos la guía de ayuda que recoge la estrategia de comunicación para la preparación y respuesta ante sucesos mayores de contaminación marina y las conclusiones generales de nuestra investigación.

IX INFORME FINAL DE LAS ENTREVISTAS

9.1 INTRODUCCIÓN

En este informe se describen los resultados generados tras el estudio y análisis detallado de las transcripciones de las entrevistas que figuran en el Anexo II.

En respuesta al objeto de esta investigación, que es establecer una estrategia de comunicación, los resultados se conforman a partir de la relación de actuaciones propuestas por los informadores para abordar cada fase de la emergencia a través de unos objetivos estratégicos.

En la presentación de resultados hemos variado ligeramente el orden planteado en el guion temático (Anexo I).

Recordemos que el guion se estructuraba en tres bloques correspondientes a cada fase de la emergencia que ordenamos con una lógica diseñada para facilitar el flujo de la conversación. Con el primer bloque de cuestiones tratábamos de identificar las dificultades a las que se habían enfrentado los informadores durante sus experiencias previas. Esta aproximación inicial nos conducía casi de manera intuitiva hacia el segundo bloque de cuestiones ¿Cómo podemos prepararnos para hacer frente a estas dificultades si se produce un nuevo episodio?. Por último, tratábamos de indagar en sus propuestas para la fase que comienza una vez que se dan las operaciones de respuesta por finalizadas.

En el informe final de las entrevistas que comenzamos en estas páginas, con objeto de facilitar la comprensión del lector, nos ha parecido más conveniente ordenar los temas siguiendo la cronología de la emergencia.

Es decir, comenzaremos recogiendo las propuestas de los informadores - convenientemente clasificadas en temas de interés-, que guardan relación con la etapa de preparación (antes de la emergencia) seguidamente, abordaremos aquellas referidas a la etapa de respuesta (durante la emergencia) y por último las de la denominada fase de recuperación (tras la emergencia).

Seguidamente, y de acuerdo con las pautas de la teoría estratégica que han determinado la lógica de esta investigación, plantearemos la conexión entre las propuestas mencionadas y los objetivos estratégicos inicialmente planteados. El resultado de este análisis nos permitirá valorar si los objetivos identificados como consecuencia del recorrido teórico son, o no, los adecuados.

Pero antes de adentrarnos en el grueso del informe es necesario plantear un análisis descriptivo de la muestra que nos permita aproximarnos a las características de los individuos que han sido entrevistados. Así lo mostramos en el siguiente epígrafe.

9.2 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

A continuación describimos la información recogida en las diez entrevistas llevadas a cabo, en relación con el primer apartado del guion: **“Datos y trayectoria personal del entrevistado”**.

Ya lo hemos mencionado, como resultado de las entrevistas en profundidad hemos tratado de obtener las propuestas que los informadores nos planteaban, en base a su experiencia, para diseñar una estrategia capaz de hacer frente a un suceso de contaminación marina. Por tanto, el resultado que esperábamos obtener de esta investigación no era clasificar a los entrevistados que comparten una serie de características, según el grado de adscripción a los temas de interés. Únicamente, pretendíamos cubrir los distintos discursos que pudiesen estar en juego en torno a la problemática de la investigación y para ello, era necesario establecer una serie de variables que planteábamos en el enfoque metodológico. Pues bien, seguidamente describimos la muestra según los datos aportados por los informadores y de acuerdo a las tres variables definidas.

a)Experiencia en la gestión de sucesos de contaminación marina

Durante las entrevistas hemos podido corroborar la amplia experiencia que los interlocutores seleccionados acumulan en la gestión de diferentes sucesos de contaminación marina. Así, en el estudio han participado dos individuos que vivieron la gestión del hundimiento del Mar Egeo, en el año 1992, cinco que trabajaron en el Prestige, en el año 2002 y uno más que vivió ambas crisis.

Dado que estos incidentes sucedieron hace casi doce y veintidós años respectivamente y tal y como exponíamos en el diseño metodológico, consideramos que también era importante recoger las impresiones de un individuo que hubiera gestionado la comunicación de incidentes sucedidos con posterioridad al año 2002. El interlocutor que cumple con esta característica, cuenta igualmente con una amplia experiencia,

fruto de la gestión de un buen número de incidentes que aun siendo de menor envergadura, han acaparado una fuerte cobertura mediática.

Estos nueve entrevistados, estaban vinculados a la administración pública en el momento en que acaecieron las emergencias, aunque con diversos niveles de responsabilidad y en diferentes materias -como veremos en el epígrafe siguiente-

La visión de la empresa privada, en concreto de la industria del petróleo, la obtuvimos gracias a nuestro noveno entrevistado. La persona seleccionada, asume la dirección de comunicación en España de una de las primeras multinacionales del sector del petróleo. Dado que esta compañía no ha protagonizado en nuestro país ningún incidente de estas características, la experiencia de nuestro interlocutor se circunscribe al análisis de otros incidentes que han sucedido fuera de nuestras aguas y a su participación continua en los simulacros que organiza la compañía y que se aproximan en gran medida a una emergencia real.

Por tanto, estos perfiles nos han permitido recoger las propuestas de actuación de individuos con diversidad de experiencias en la gestión de catástrofes de contaminación marina, en un marco temporal de hace más de veinte años y desde la perspectiva pública y privada.

b) Perfil y responsabilidad en la gestión de emergencias anteriores

En la muestra hay cinco periodistas que han vivido estas crisis desde un departamento de comunicación, cuatro de ellos en el sector público y uno en el privado. Tres perfiles técnicos (un ingeniero, un químico y un licenciado en ciencias ambientales) relacionados con la gestión operativa y dos altos cargos, ambos capitanes de la marina mercante que en el momento de la crisis ocupaban sendos puestos de responsabilidad, al frente de la Dirección General de la Marina Mercante y en una Dirección General de la Xunta de Galicia.

c) Organización a la que se encontraban vinculados durante la emergencia

Mencionábamos en la reflexión metodológica la preocupación de la autora de esta tesis doctoral por mantener una postura imparcial que no condicionara los resultados de esta investigación y que nos llevó a decidir (en contra de los criterios pragmáticos o de conveniencia) que en la muestra se incluyeran informadores que no desarrollaban

su actividad en Salvamento Marítimo en el momento de las crisis. Cuatro de los diez entrevistados cumplen este requisito. En concreto, las entrevistas nº1 a nº6 corresponden a personas que estaban vinculadas a Salvamento Marítimo en el momento de las emergencias, mientras que en las entrevistas nº 7 a nº 10 los informadores pertenecían a otros organismos (Dirección General de Marina Mercante, Xunta de Galicia y una multinacional del mundo del petróleo).

Como mencionábamos en el planteamiento metodológico, hemos considerado que las características personales de los individuos (sexo, edad...) no aportarían datos concluyentes al resultado de esta investigación y por tanto, aunque son datos conocidos, no han formado parte del guion de la entrevista y tampoco los reflejaremos en este estudio.

9.3 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS: FASE DE PREPARACIÓN

9.3.1 Introducción a la fase de preparación

Tal y como mencionábamos en el planteamiento metodológico de esta tesis doctoral, el guion que hemos empleado en las entrevistas ha sido una ayuda que nos ha permitido asegurar que se tratan todos temas relevantes y a su vez, que cada entrevistado cuenta con la libertad necesaria para dar a conocer los aspectos que considere más significativos.

En nuestro caso concreto, el guion se estructuró en preguntas abiertas que no permitiesen inducir respuestas, que nos llevasen a indagar en los temas clave y a profundizar en aquellos aspectos que guardan relación con la especialidad y experiencia del interlocutor.

Para introducirnos en la etapa de preparación planteamos una pregunta abierta¹⁹¹ y a partir de las repuestas de los informadores, continuamos construyendo nuevas preguntas que nos permitieran descubrir los aspectos más relevantes no resueltos y las posibles soluciones sin condicionar al informador.

¹⁹¹ “En tiempos de normalidad, es decir antes de que se produzca la emergencia ¿Qué aspectos consideras que se deben abordar para gestionar la comunicación llegado el momento? ¿Consideras que la preparación puede ayudar a mejorar la respuesta?”

Recogemos seguidamente las recomendaciones que los entrevistados nos han propuesto para abordar un proceso de preparación ante una emergencia mayor de contaminación marina. Como veremos estas actuaciones las hemos clasificado en diversos temas de interés.

9.3.2. Planificar la composición y estructura del gabinete de comunicación

En varias entrevistas¹⁹² nos han propuesto integrar en un único gabinete de comunicación a los representantes de las organizaciones competentes en la resolución de la emergencia como mecanismo para facilitar la coordinación entre entidades. En la opinión de los entrevistados, los integrantes de dicho gabinete deberán designarse con anterioridad y reportarán a un único director de comunicación.

Veamos las palabras de cuatro periodistas que formaron parte del gabinete de comunicación articulado durante la crisis del Prestige:

“Cada organismo afectado debe aportar recursos humanos que desplazados en el centro gestor, formen la estructura necesaria para dar respuesta a la altísima demanda informativa”

(Entrevista nº1)

“Y... otro aspecto que puede ayudar a compensar la falta de recursos, pues puede ser la colaboración entre organismos, igual que todos tratan de aportar medios materiales, pues se puede aportar personas, y en concreto, prensa es uno de los que deberá reforzarse”

(Entrevista nº6)

“En mi opinión, lo más importante para que la gestión de la información durante las operaciones de respuesta sea efectiva, es que se consolide previamente un equipo de profesionales que controlen el manejo de los diferentes canales por los que se difundirá la información... debería estar integrado por representantes del departamento de comunicación de cada uno de los organismos que participan en la gestión de las operaciones de respuesta”

(Entrevista nº2)

¹⁹² Entrevista nº1, nº2, nº6, nº9 y nº10

En la entrevista nº10, en relación con el hundimiento del Mar Egeo en el año 92, nuestro interlocutor considera que un factor clave radicó en la buena coordinación entre la administración central, autonómica y local, dado que no se politizó el incidente a pesar de que los signos políticos eran diferentes.¹⁹³ Hemos recogido los siguientes fragmentos de discurso que resumen la forma en que se actuó:

“Se constituye una célula de crisis inmediatamente, participan todas las administraciones”

(Entrevista nº10)

“La generosidad es clave también ahí, no luchar por salir más que los otros que están colaborando, al revés que todos aquellos que colaboran en salvamento, tengan su protagonismo y construir un modelo en este sentido”

(Entrevista nº10)

Como mencionábamos, todas las propuestas giran en torno a un eje común: la participación de todos los organismos que deben aportar recursos al gabinete de comunicación de crisis. Sin embargo, ésta no es la única información valiosa que podemos extraer. Vemos que en sus afirmaciones se subraya la importancia de no politizar la relación entre administraciones, la generosidad a la hora de compartir el protagonismo y también la necesidad de actuar con rapidez, dado que la gestión a través del gabinete se debe llevar a cabo desde el minuto cero. Con este objeto, y tal y como nos recomiendan en la entrevista nº2, será necesario que las personas hayan sido designadas anterioridad y convenientemente preparadas.

En cuanto a la estructura del gabinete, el entrevistado nº9 describe la organización que establece su compañía para gestionar la comunicación en una emergencia mediante el llamado “Joint Information Center”¹⁹⁴ en el marco de la metodología “Incident Command System” que en palabras del autor, se **describe** del siguiente modo:

“El ICS es un sistema digamos, de gestión de este tipo de emergencias, pero que existe a nivel mundial. Se estableció en Estados Unidos y distintas compañías o incluso

¹⁹³ En el año 1992 el Gobierno central era socialista, mientras que la Xunta de Galicia estaba gobernada por el Partido Popular

¹⁹⁴ La descripción del JIC puede consultarse en el marco teórico específico de esta tesis doctoral. En concreto, en el capítulo VII “Recomendaciones Internacionales”

distintos países, como en el caso de Estados Unidos deciden aplicar ese sistema. Sé que en España, por ejemplo no es el caso”

(Entrevista nº9)

Tal y como relata el entrevistado nº9, el ICS contempla una relación de responsabilidades muy claras a la hora de dar respuesta a la emergencia: planificación, logística, finanzas y recursos, entre otras, y por supuesto, comunicación e información. Así el JIC, tal y como se puso en marcha en el ejercicio desarrollado en el Mediterráneo y en los últimos incidentes que han acaecido en la compañía, contó con la siguiente estructura, reportando al Public Information Officer¹⁹⁵:

“Tenemos por un lado la gente que produce la información que realmente tiene la información inicial del incidente y necesita producir todos los materiales de comunicación, llámese notas de prensa, llámese preguntas más frecuentes, llámese contenido para la página web, etc, etc. Hay otro equipo que es el que recoge ese tipo de información, es la que está más en contacto con todos los equipos de operaciones, de planificación, de logística, etc. Pero en este caso, solo recoge toda la información para proveérsela a este primer equipo que es el que en el fondo está redactando las piezas de comunicación. Y hay un tercer equipo que son los que tienen la relación directa con los medios de comunicación que es entre comillas más reactiva, al menos inicialmente, porque es atender al teléfono, monitorear las redes sociales, estar pendiente de todo lo que hay que hacer, convocar a los medios si es necesario, pero tiene que intentar jugar también un rol más proactivo de decir, oye, no están atacando mucho por aquí y quizás deberíamos hacer una estrategia en redes sociales o deberíamos sacar a un portavoz, vamos a ver quién es el portavoz...”

(Entrevista nº9)

En otro momento de la entrevista, nos hablaron del cuarto equipo de trabajo que conforma la estructura del JIC:

“Y ya para acabar, el cuarto equipo que es tan bien muy importante, desde nuestra perspectiva de cualquier manera, también se vincula mucho el tema de la reputación es, quien gestiona los stakeholders y las comunidades. Es decir, de alguna forma tenemos una persona Liaison Officer¹⁹⁶ que sobre todo es la persona que tiene la

¹⁹⁵ El Public Information Officer, es el máximo responsable de JIC o centro conjunto de información.

relación con las autoridades en el país ¿vale? Pero digamos, su equipo también gestiona la relación con las comunidades, es decir cualquier persona o entidad afectada o que pudiera estar implicada porque la necesitas proactivamente para algo”

(Entrevista nº9)

A nuestro modo de ver, no es posible improvisar una organización de estas características. Por tanto, consideramos que las aportaciones de los entrevistados que acabamos de recoger deben tenerse en cuenta en la etapa de preparación que estamos abordando en estos epígrafes. Entendemos que es precisamente en esta fase, anterior a la emergencia, cuando debe planificarse la estructura del equipo que se responsabilizará de gestionar la comunicación y acometer el proceso de formación y adiestramiento adecuado a tal fin.

9.3.3. Establecer el rol del mando único en comunicación

Veíamos en las palabras extraídas de las entrevistas: nº1, nº8 y nº9, que nuestros interlocutores además de subrayar la importancia de articular un gabinete de comunicación de crisis, hacen referencia a la figura de un único director, o máximo responsable de comunicación. Así en la entrevista nº 8, cuando preguntamos sobre la forma de evitar la descoordinación y los mensajes contradictorios, nuestro interlocutor afirma:

“Bueno, eso es muy fácil decirlo, con un único director de comunicación que coordine a todo el personal de prensa de los organismos que estén implicados o que estén en ese gabinete de crisis o como se quiera llamar ese tipo de reuniones, que trabaje directamente con el máximo responsable de la emergencia ¿no?”

(Entrevista nº8)

Por su parte en la entrevista nº1, encontramos el siguiente fragmento de la conversación:

“Es necesario que la comunicación se coordine desde el minuto cero por una figura de gran relevancia”

(Entrevista nº1)

¹⁹⁶ Oficial de enlace o de coordinación

Además, el entrevistado nº1 insiste en que es necesario atribuir la autoridad oportuna al mando único (también el entrevistado nº7 hace referencia a esta falta de autoridad), que para llevar a cabo su trabajo adecuadamente, deberá formar parte del equipo directivo desde el inicio de la emergencia.

“Otro error que se ha cometido en el pasado es que los responsables de prensa habitualmente no estaban incluidos en los órganos directivos, por tanto recibían los mensajes que se debían trasladar a la opinión pública, sin poder opinar sobre la trascendencia de los mismos. Es clave conocer desde el primer momento quien coordina la comunicación y la relevancia de esta persona que debe estar involucrada a primer nivel directivo”

(Entrevista nº1)

Sin embargo, en la entrevista nº9, desarrollada un escenario simulado y atendiendo estrictamente a una metodología concreta de gestión, se plantea que el máximo responsable del JIC, es decir el denominado “Public Information Officer” (PIO) reporte al “Incident Command” que es la máxima autoridad al frente de la emergencia y que además participe en las reuniones de gestión que se celebran en el transcurso de la misma. Y es más, dado que la asistencia a las reuniones consumirá una buena parte del tiempo del PIO, este contará con un ayudante más, dedicado a las tareas de coordinación de los equipos que integran el JIC.

También en la entrevista nº10 se hace referencia al rol del máximo responsable de comunicación y se defiende su papel activo en la gestión del incidente:

“Esa política de comunicación íntimamente relacionada con la gestión, me parece clave. (...). Es parte de la misma situación, no me puedo imaginar separadas. Que pasa, muchos gestores no lo ven así y por tanto, utilizan a los responsables de comunicación para curar luego la gripe. No, no, no, no, los gestores de comunicación tienen que estar en el proceso para que no haya gripe y mucho menos otras enfermedades más graves, sin eso es difícil luego ponerle parches. Es una opinión”

(Entrevista nº10)

En resumen, nuestros interlocutores, profesionales del mundo de la comunicación y con una amplia experiencia en la gestión de emergencias de contaminación marina sostienen varios factores clave en relación con la figura del director de comunicación:

- La función de mando en el área de comunicación debe estar identificada desde el momento inicial.

- Debe formar parte del equipo directivo a fin de poder transmitir su opinión sobre el contenido y trascendencia de los mensajes.
- Debe tener acceso al máximo responsable de la emergencia con el fin de agilizar la autorización de los comunicados.

9.3.4 Definir el rol del máximo responsable de la emergencia

El rol del máximo responsable de la emergencia se ha mencionado especialmente en la entrevista nº9, dado que el sistema de gestión de incidentes que emplea la multinacional del sector del petróleo en la que trabaja el entrevistado (ICS) otorga una gran relevancia al “Incident Command” o Comandante del Incidente:

“Con lo cual, a partir de ahí se basa mucho en la figura del Incident Comand que es la persona que empieza, la persona que recibe o a quien se le notifica el incidente por pequeño que sea. Y evidentemente, este Incident Comand va cambiando de persona según la envergadura”

(Entrevista nº9)

En el caso concreto del simulacro en el que se desarrolló esta entrevista, la figura del Incident Command fue asumida por el capitán del buque de esta compañía que tras una colisión, ocasiona un gran vertido. Pero tal y como mencionada el entrevistado, podría haber sido él o la persona que se considere más adecuada en el momento del incidente.

El hecho de que la figura de mando esté claramente identificada desde el primer momento en la gestión de la crisis, facilitará y agilizará el proceso de comunicación. Es obvio que una comunicación efectiva debe ser ágil y rigurosa, sin embargo tal y como nos comentan nuestros interlocutores, cumplir con estos atributos en una situación de emergencia no es una tarea sencilla.

En cinco de nuestras entrevistas¹⁹⁷ (en las que todos los interlocutores eran periodistas) se atribuye parte de esta dificultad al proceso de autorización de las comunicaciones.

¹⁹⁷ Entrevistas nº1, nº2, nº3, nº7 y nº9.

“Desde mi punto de vista, la principal dificultad para que la información fluya rápidamente reside en conseguir la autorización de los máximos gestores de la crisis. En muchas ocasiones los comunicados de prensa están redactados, pero el envío se retrasa debido a los diversos filtros y autorizaciones requeridas para su envío a los medios de comunicación, Y eso también ocurre con las imágenes fotografías, actualización de mensajes en redes sociales....”

(Entrevista nº2)

Como vemos, se menciona la necesidad de conseguir la autorización de los máximos gestores de la crisis. Para ello, en el apartado anterior subrayábamos la importancia de que el director de comunicación tenga acceso directo al máximo responsable a través del comité de dirección. Estábamos dando por hecho que el máximo responsable de la gestión está siempre identificado, pero tal y como se recoge en la transcripción de la entrevista nº1, esto no siempre es así:

“El problema es que la figura de mando que es quien te da el visto bueno a las comunicaciones en las crisis, no siempre está clara. Por lo general es el cargo más alto que está desplazado en cada momento al centro gestor, a veces pasan horas hasta que obtienes el okey definitivo”

(Entrevista nº1)

9.3.5. Dimensionar correctamente los medios humanos y materiales

Se deduce de las entrevistas¹⁹⁸ que ninguno de los organismos o empresas involucrados en la resolución de la emergencia contarán por si solos con los recursos materiales y humanos necesarios para hacer frente a la magnitud de la demanda informativa que sin duda se va a generar tanto a nivel nacional como internacional.

“En una gran emergencia nunca se cuenta con recursos suficientes”

(Entrevista nº5)

“Casi nunca pueden contar con un dispositivo para atender solo las llamadas que se producen en un accidente marítimo. (...) En estos casos que son catastróficos, los recursos nunca son suficientes”

(Entrevista nº7)

¹⁹⁸ Entrevistas nº1, nº2, nº5, nº6 y nº7

Como nos comentan en la entrevista nº 6, habitualmente los departamentos de comunicación se dimensionan para gestionar la actividad del día a día, de otra forma se debería mantener una estructura muy potente para atender una hipotética situación de emergencia que quizás nunca llegase a producirse.

“La falta de personal es otro de los grandes inconvenientes. Muchas veces, como el resto de los servicios, los servicios de comunicación se dimensionan para el día a día, o para emergencias de tipo medo, pero por mucha gente que se tenga es difícil contar con los medios suficientes para cubrir lo que ocurre durante una gran emergencia: atender prensa, escribir notas, mandar fotos, videos ...”

(Entrevista nº 6)

Por tanto, en cinco de las diez entrevistas realizadas, se considera la carencia de recursos un factor característico de la respuesta a una situación de emergencia. Entre todas ellas, queremos destacar la entrevista nº 1 en la que nuestro interlocutor otorga tal relevancia al dimensionamiento de recursos que incluso considera que este puede ser el factor que lleve al traste con cualquier planificación:

“Los planes escritos no se aplican, lo que necesitas llegado el momento sobrepasa los planes, fundamentalmente porque no tienes medios. Se presupone que puedes contar con todos los recursos necesarios, pero nunca es así, durante la emergencia estás completamente desbordado no hay gente suficiente ni para atender el teléfono”

(Entrevista nº 1)

Ante una afirmación tan categórica, decidimos ahondar en la cuestión para descubrir sus percepciones sobre las causas que motivan este desacierto a la hora de dimensionar las necesidades. Su respuesta fue la siguiente:

“Se trata de una gestión política y el político desde su posición no sabe valorar la necesidad de recursos humanos y materiales que necesita el área de comunicación. No basta con tener a alguien que escriba notas de prensa, solo la demanda de información telefónica requiere un gran número de personas atendiendo a los medios, además, para ello es necesario contar con el espacio y los recursos materiales adecuados”

(Entrevista nº1)

Por tanto, las experiencias previas de los entrevistados nos enseñan que en emergencias anteriores, el mero hecho de atender el aluvión de llamadas de los medios ya puede sobrepasar con creces la capacidad de cualquier organismo o

empresa (Entrevista nº7), si sumamos a esta actividad otras propias de un departamento de comunicación como son la redacción de notas de prensa, la actualización de diversos canales informativos (redes sociales o páginas web), la gestión de reportajes o entrevistas, el seguimiento de la información publicada, la medida de la percepción pública del suceso, etc. Es fácil comprender, que tal y como se recoge en nuestros encuentros, la necesidad de planificar los recursos es un aspecto clave para gestionar adecuadamente la comunicación y que no debe dejarse al albur de la improvisación.

Así, se reflejaba en la entrevista nº9, donde hemos podido comprobar que la estructura de respuesta está perfectamente definida atendiendo a la metodología de gestión de incidentes ICS, e igualmente sucede con el centro de información JIC. De hecho, cuando hemos preguntado sobre el número de personas movilizadas por la compañía para simular la catástrofe, hemos podido comprobar la dimensión del ejercicio. La respuesta ha sido la siguiente:

“Sí, de doce países. Y hay un total de 150 personas implicadas directamente y más de 30 o 40 que han trabajado además”

(Entrevista nº9)

Por otra parte, al inicio de este capítulo, aludíamos a una las propuestas que los entrevistados han apuntado con mayor insistencia: la necesidad de aunar los esfuerzos de todos los organismos o empresas involucrados en las operaciones de respuesta en un único gabinete de comunicación de crisis. Todos ellos estaban de acuerdo en que cada entidad debía aportar recursos. Sin embargo, tan solo en una de las entrevistas se da un paso más y se matiza esta idea. En la opinión del entrevistado nº 1 no basta con delimitar el origen o el número, también el perfil de las personas que se integrarán en el gabinete debe tenerse en cuenta.

Nuestro interlocutor insiste hasta en tres ocasiones, en la necesidad de que los recursos sean “recursos valiosos”, es decir profesionales que cuenten con la formación y la experiencia adecuadas para enfrentarse a este tipo de situaciones.

“Ante la falta de recursos en determinados momentos (en crisis anteriores) llegamos a plantear la posibilidad de contratar una empresa externa, pero en mi opinión esa no es la solución”

(Entrevista nº 1)

Y en otro momento de la entrevista, nos comenta de nuevo:

“En casos anteriores, los refuerzos se han aportado tarde y no han sido recursos valiosos se contrató gente sin experiencia previa”

(Entrevista nº 1)

Por último, vuelve a insistir en la necesidad de especialización de los recursos humanos, cuando estamos abordando las peculiaridades de la gestión de las redes sociales durante la emergencia:

“El uso de redes sociales es muy importante, pero eso como todo hay que gestionarlo, en mi opinión se debería contar con recursos especializados que se dedicaran únicamente a gestionar este tema durante la crisis”

(Entrevista nº1)

Por otra parte, en el transcurso de las entrevistas, también surge –aunque con menos frecuencia- la necesidad de dotar de medios materiales suficientes¹⁹⁹, al gabinete de comunicación. En concreto en la entrevista nº2, se hace mención a la importancia de los recursos materiales en la gestión de la emergencia hasta en tres ocasiones, Y en concreto cuando le preguntamos por los factores que considera claves a la hora de enfrentarse a esta gestión responde:

“Como comentaba anteriormente: control de los mecanismos para transmitir información (redes sociales, envío de comunicados...) y para ello es necesario disponer de una infraestructura con todos los equipos técnicos y materiales necesarios para llevar a cabo dichos trabajos con inmediatez y eficacia”

(Entrevista nº2)

Pero para que los recursos materiales funcionen adecuadamente y especialmente las comunicaciones y los sistemas, suele ser necesario contar con técnicos especializados. Así, en la entrevista nº7 y en la nº 9 nos recuerdan la importancia de contar en el equipo con informáticos o personal de IT.

¹⁹⁹ Entrevistas nº1 y nº2

9.3.6 Realizar simulacros con los organismos competentes

Varios de los profesionales entrevistados²⁰⁰ coinciden en la importancia de llevar a cabo simulacros:

“Tú no puedes entrenarte con fugo real, es suicida, es loco”

(Entrevista nº10)

De hecho, en la entrevista nº9 nos comentan que esta es una práctica habitual en la compañía petrolera del entrevistado y que se lleva a cabo de manera continuada con objeto de incrementar la formación.

“En la compañía se considera esencial que todo el mundo que trabajamos para esta empresa, tengamos formación, conocimiento, etc. Con lo cual a lo largo de cada año, se realiza un simulacro de bastante envergadura y luego a parte de éste de más envergadura, se hacen otros a menor escala que puedes hacer en las propias oficinas”

(Entrevista nº9)

Los entrevistados señalan que en estos ejercicios se debe prestar atención, no solo al componente técnico sino también al informativo, pero eso sí, tratando de aproximarse lo más posible a la realidad que no es una tarea sencilla.

“Pues otra herramienta, por ejemplo, es la realización de ejercicios, de simulacros de lucha contra la contaminación. Se pueden realizar por parte de los organismos competentes para incidir en los procedimientos de comunicación. (...). Lo idóneo sería que tengan el mayor realismo posible para intentar contemplar todos los posibles factores negativos que pueden llegar a presentarse”

(Entrevista nº3)

Sin embargo, algunos muestran cierto escepticismo. Así en la entrevista nº2 cuando preguntamos sobre la repercusión de la preparación en las subsiguientes operaciones de respuesta, nos encontramos con la siguiente afirmación:

“Ante esta pregunta yo destacaría que la preparación en ejercicios a nivel operativo es muy necesaria, pero la preparación del gabinete de comunicación en este tipo de ejercicios no se aproxima en absoluto a una emergencia real”

(Entrevista nº2)

²⁰⁰ Entrevistas nº2,3,9 y 10

Por tanto, ambos interlocutores (nº2 y nº3), profesionales que desarrollan su actividad en departamentos de comunicación, apuestan por los simulacros como forma de preparación, siempre y cuando, se figure una situación próxima a la realidad del gabinete de comunicación. Dado que en ocasiones el objeto del simulacro es más operacional quedando la comunicación relegada a un segundo plano.

No ha sucedido así en el simulacro en que participaba nuestro entrevistado nº9, dado que tal y como él lo ha descrito y como ya venimos mencionando en este informe, la figura del Public Information Officer, y del Joint Information Center han contando con una gran relevancia en el desarrollo de esta catástrofe simulada.

9.3.7 Mantener actualizados los planes de contingencias

En relación con este tema, en general podemos afirmar que los entrevistados otorgan una gran relevancia a la planificación para enfrentarse a la gestión de un incidente. Sin embargo, al igual que sucedía en el caso de los ejercicios, achacan a los planes de contingencias cierta desconexión con la realidad o falta de concreción para enfrentarse al día a día:

“El disponer de planes que establecen las personas responsables de la gestión de la información es fundamental...”

Y continua, cuando le preguntamos si se refiere a los planes de contingencias

“El Plan Nacional de Contingencias es un marco que establece de forma general la gestión de una emergencia de contaminación. Desde luego cuanto más detallado sea en el apartado de gestión de la comunicación, tanto más obliga a los responsables a estar preparados”

(Entrevista nº5)

En la entrevista número cuatro, ante la pregunta ¿en qué medida nos ayudan los planes de contingencias? Nos responden:

“A todo. Deberían ser las instrucciones a seguir en caso de emergencia. De ahí que sean documentos vivos que deben ser revisados y actualizados de manera continua”

(Entrevista nº4)

Sin embargo, la historia de los planes en nuestro país, sabemos que no responde a un proceso de actualización continua, dado que en 2014 continua vigente el Plan del año 2001. Por tanto da la sensación de que el interlocutor se refiere a un escenario idílico.

“He visto muchos planes, pero realmente de contingencias para llevar el día a día de una emergencia, todavía no los he visto”

(Entrevista nº6)

“Los planes no se aplican, lo que necesitas llegado el momento sobrepasa los planes, fundamentalmente porque no tienes medios”

(Entrevista nº1)

Y en otro momento de la conversación de nuevo insiste en las dificultades de implantación, aunque es esta ocasión achaca el problema a la implicación del nivel político para impulsar este tipo de actuaciones

“Seguir las recomendaciones de una estrategia previa elaboradas en la fase de preparación, facilitaría las cosas llegado el momento de la emergencia. El problema no es la calidad de la estrategia, sino las dificultades de implantación. Un tema así debe impulsarse desde posiciones políticas muy elevadas, la gente que debería involucrarse está ocupada en temas urgentes, del día a día. No es prioritario ocuparse de preparar la respuesta a un suceso que probablemente no llegará en ningún momento durante su legislatura”.

(Entrevista nº1)

“(…) Durante las emergencias, esta actuación difiere mucho de lo que está redactado en los planes de contingencias”

(Entrevista nº2)

“Sí, yo creo que un plan de contingencias es una herramienta útil, una herramienta inteligente a la hora de gestionar la comunicación en un episodio de contaminación. Se marcarán unas pautas generales en este Plan, unos procedimientos que se deberán seguir, y... pues de esta forma, se evitarán improvisaciones innecesarias cuando llegue el momento de la verdad. Pero bueno, hay que tener en cuenta que los encargados de comunicación deben mantener hacia este plan una actitud flexible, no es algo que hay que seguir de forma ciega puesto que las circunstancias siempre van a variar...”

(Entrevista nº3)

De estas afirmaciones, deducimos que aunque los entrevistados confieren gran importancia al proceso de planificación, no encuentran en los Planes de Contingencias todas las respuestas a los problemas que surgen durante la gestión de una gran emergencia. Es decir, que no profundizan hasta el nivel necesario para gestionar el día a día del incidente.

9.3.8 Garantizar la coordinación interna entre el departamento técnico y el de comunicación.

Podemos afirmar que las personas entrevistadas de departamentos técnicos y de comunicación son conscientes de la trascendencia de esta relación para el éxito de la gestión comunicativa y que apuestan por trabajar en ella con anterioridad a que estalle la crisis.

“El gabinete de prensa está nutrido de periodistas, con los años algo sabemos pero tiene que haber una persona o un grupo de personas que asesore tanto a los políticos como a los periodistas en conceptos técnicos, por eso yo siempre defendí que al lado de prensa tiene que haber un técnico que maneje también el lenguaje periodístico, que llegue al público”

(Entrevista nº7)

A modo de ejemplo recogemos seguidamente las palabras de uno de los técnicos (entrevista nº5)

“Pues la verdad es que qué haya una relación fluida entre el personal del departamento técnico y el de comunicación es fundamental, fundamental. El personal técnico puede y debe ser partícipe en una gran emergencia en la parte que se refiere a la transmisión de información a la sociedad, o bien escribiendo artículos o notas, o bien siendo entrevistados, o proponiendo sus iniciativas o propuestas...”

(Entrevista nº5)

Y en concreto, propone las iniciativas que se mencionan seguidamente para estrechar esta colaboración.

“A lo mejor, una idea interesante podría ser realizar proyectos conjuntos entre el personal técnico y el personal de comunicación, por ejemplo en la elaboración de vídeos, o en el desarrollo de campañas informativas.... También el hecho de disponer de bases de datos o herramientas como el sistema de información geográfico, pueden ser útiles para compartir información de una manera sencilla”

(Entrevista nº5)

9.3.9 Formar a los portavoces técnicos adecuados.

Por lo general, los entrevistados otorgan una gran responsabilidad en la gestión comunicativa al rol de portavoz y entienden que es en la fase de preparación cuando deben formarse para que llegado el momento de la emergencia puedan asumir esta función²⁰¹. Recogemos seguidamente el fragmento de discurso de la entrevista nº7 en que se alude a esta misma idea:

“Hay que dominar el lenguaje periodístico y el lenguaje que pueda calar en la calle, que no sea excesivamente técnico, ni excesivamente populista. O sea, que esto hay que prepararlo antes de que ocurran los incidentes.

(Entrevista nº7)

Es importante señalar que los perfiles técnicos no los ocupan profesionales del mundo de la comunicación y que podemos encontrarnos con ciertas reticencias si pretendemos improvisar su actuación, en concreto, en la entrevista nº 7, refiriéndose a este tema nos decía el entrevistado:

“Los administrativos tienen miedo a decir algo que no se oportuno”

(Entrevista nº 7)

Por tanto, la formación es un aspecto clave que deberá abordarse en la etapa de preparación. Así se refleja en el testimonio de uno de los técnicos que nos cuenta cómo fue su primera experiencia antes las cámaras y apuesta por la preparación previa de los portavoces.

“Y luego también, pues por ejemplo, formación al personal que tenga que hablar en la tele. Eso se puede hacer de antemano, pues hacer alguna práctica, porque luego, es verdad que, bueno, yo tuve que hablar en el Prestige en el telediario y daba corte, o sea impone, para los que no estamos acostumbrados. Entonces, pues si ya has hecho antes un par de grabaciones, que en el momento no te da tiempo ni lo puedes hacer, pero te has puesto ya delante de una cámara y has practicado un poquito, pues eso siempre suele venir bien o que te digan qué información es la que hay que dar y la que no hay que dar, pues eso... un poquito de formación en ese sentido”

(Entrevista nº6).

²⁰¹ Entrevistas: nº1, nº2, nº3, nº5, nº7, nº8.

Pero además, tal y como se menciona en la entrevista nº 1 deberemos atender al perfil de los seleccionados para el desempeño de esta tarea:

“La figura del portavoz debe ajustarse a las características de la persona, no al cargo”

(Entrevista nº 1)

9.3.10. Reforzar la imagen de la organización

Como veremos en el presente epígrafe, en varias entrevistas se ha subrayado la importancia de reforzar la imagen de la organización en tiempos de normalidad, es decir fuera de la emergencia, al objeto de ganar un prestigio en la sociedad que nos permitirá enfrentarnos a la crisis desde una posición ventajosa. A tal fin nos proponen diferentes alternativas, una de ellas es estar presentes en redes sociales, veamos las palabras del entrevistado nº3:

“Cuidando la presencia diaria en redes sociales, en Twitter, Facebook, etc; se consigue establecer un canal de comunicación con el público que hace que se valore más la labor diaria de la organización”

(Entrevista nº3)

Y cuando le preguntamos si se refiere a que las redes sociales ayudan a reforzar la confianza en la organización, responde:

“Explotar el potencial de las redes sociales nos permite fundamentalmente crear una comunidad favorable a la entidad, de manera que cuando nos veamos sumidos en una emergencia o que pueda incluso desembocar en crisis, pues nos presten apoyo en el sentido de que puedan contrarrestar las críticas en redes sociales”

(Entrevista nº3)

El entrevistado nº4 también apuesta por incrementar el conocimiento de la ciudadanía como fórmula para ganar confianza.

“Incrementar el conocimiento de la ciudadanía sobre los trabajos que se llevan a cabo para mejorar la respuesta ante un suceso de contaminación marina, ayudaría a ganar la confianza de la sociedad. De esta forma, llegado el momento de la emergencia, partiremos de un mejor posicionamiento”

(Entrevista nº4)

En el caso anterior, nos proponían el uso de redes sociales, que es una acción vinculada a la actividad de un departamento de comunicación. En la segunda entrevista, dado que nuestro interlocutor pertenece a un departamento técnico nos propone otras actuaciones diferentes, pero con la misma finalidad: ganar confianza y prestigio social. Entre sus propuestas figuran: la organización de foros, jornadas técnicas, actuaciones de divulgación en colegios, campañas de concienciación....

Por otra parte, también en la entrevista nº9, se otorga una gran relevancia a la gestión de la reputación que en su criterio corresponde a todas las personas o unidades de la compañía.

“El planteamiento de la compañía es que la reputación no depende un negocio, sino que afecta a cualquiera: persona o unidad de la compañía”

(Entrevista nº9)

Una vez que se produce la emergencia, la compañía cuenta con un sistema paralelo e interrelacionado para gestionar la emergencia y a su vez la reputación. Tanto es así, que estas funciones (gestión de la emergencia y gestión de la reputación) son responsabilidades de equipos diferentes y por tanto, si durante la emergencia surgen críticas sobre la actividad de la compañía que no están directamente relacionadas con el suceso, se re-direccionan a un equipo especializado en gestión de crisis

“La emergencia no puede ir por su cuenta, sino que tiene que estar muy vinculada a la reputación de la compañía”

(Entrevista nº9)

“Si te empiezan a criticar tus actividades en ese país o porque nuestra compañía ha desarrollado algo en un país concreto o porque utilizamos este producto en otro, eso no tiene nada que ver con la emergencia. Es decir, con la respuesta que estamos dando a la emergencia, así que lo direccionamos y eso va a un equipo de crisis específico”

(Entrevista nº9)

Esta estructura de respuesta no se puede improvisar, es en la etapa de preparación que estamos abordando en estos capítulos cuando debemos delimitar las diversas funciones.

9.3.11 Estrechar relaciones con los grupos de interés

Hasta la fecha hemos venido recogiendo los fragmentos del discurso de las entrevistas referidos a la coordinación con otros organismos competentes en las operaciones de respuesta. Pero este colectivo no es el único que es objeto del proceso de preparación que debe acometerse ante una gran emergencia de contaminación marina. En concreto, en las entrevistas nº4 y nº7, nuestros interlocutores sostienen que es necesario estrechar la colaboración con todos los agentes sociales antes de que se produzca la emergencia: cofradías de pescadores, industria, universidades, ONGs y agrupaciones sectoriales de diversos ámbitos. Vemos seguidamente el fragmento de la conversación mantenida durante la entrevista nº4:

“Es muy importante también trabajar a nivel preventivo con ONGs relacionadas, y otros colectivos (universidades, organizaciones sectoriales...) tanto a nivel local como estratégico o de gestión”

(Entrevista nº4)

En esta misma línea, el entrevistado nº7, propone que en la fase de preparación se trabaje en la firma de convenios de colaboración con diversos agentes sociales y organizaciones empresariales como: FEIQUE²⁰², ANAVE²⁰³ y cofradías de pescadores.

Por otra parte, en la entrevista nº9 nos comentan que es necesario contar con una relación de grupos de interés. Para ganar agilidad y poder contactar con ellos desde el inicio de la emergencia, necesariamente debemos haber llevado a cabo previamente el proceso de identificación.

“También tenemos ya identificada la lista de stakeholders principales con los que deberíamos trabajar o llamar de inicio”

(Entrevista nº9)

Por su parte, el entrevistado nº 4 defiende que cada colectivo requiere un tratamiento específico y en concreto, subraya la importancia de las ONG'S, dado que en su opinión, por la razón que sea, la sociedad les confiere un plus de credibilidad frente a otros colectivos. Para involucrarles, nuestro interlocutor hace la siguiente propuesta:

²⁰² FEIQUE: Federación Empresarial de la Industria Química Española

²⁰³ ANAVE: Asociación de Navieros Españoles

“Es por tanto en mi opinión, muy importante involucrar a este colectivo, desde el comienzo, y antes de una emergencia en la elaboración de los planes de respuesta. De esta forma, cuando se produzca la catástrofe, si ellos mismo han participado en los planes, tendrán una actitud menos crítica”

(Entrevista nº4)

Por tanto, abrir la elaboración de los planes a los grupos de interés y conveniar con ellos diversas formas de actuación para responder a un incidente de contaminación marina, son las propuestas que nos plantean nuestros interlocutores para estrechar la relación con diversos colectivos.

Nos sorprende que tan solo en una de las entrevistas realizadas, en concreto en la nº2, se ha mencionado la importancia de ganar la confianza de un sector que nosotros consideramos clave: los medios de comunicación.

“Si previamente a la crisis ya existe un trabajo rutinario de proporción de información a los periodistas que están cubriendo la emergencia ya se trabajará sobre una base sólida de confianza. Esto lo he vivido en múltiples emergencias en las que ya conozco a las personas que cubren la información y saben que, en la medida de lo posible, se cubrirá la demanda informativa que ellos requieran”

(Entrevista nº2)

Es decir, según nuestro entrevistado, si en tiempos de normalidad mantenemos una relación cordial con los medios de comunicación, ellos sabrán que tal y como sucede habitualmente, durante la emergencia se llevará a cabo un esfuerzo por cubrir su peticiones, generando de este modo una atmosfera de confianza.

Por otra parte, en el ámbito de estas relaciones podría aprovecharse para llevar a cabo la propuesta de nuestros entrevistados nº 3 y nº8. Ambos, señalan que debemos dar a conocer a los periodistas que habitualmente carecen de especialización (entrevista nº1)²⁰⁴ la complejidad intrínseca de las operaciones de lucha contra la contaminación en la mar. Así, a la pregunta ¿hay algún factor más que se te ocurra que puede reducir la agilidad?, el informador responde:

“Sí, la propia complejidad que las operaciones de lucha contra la contaminación marina. Los tiempos en el medio marítimo de por sí son más lentos (...) que en tierra y a

²⁰⁴ Entrevista nº1: “Quien cubre estos sucesos es gente que jamás ha cubierto estos temas, no existen especialistas o hay muy pocos”

veces los periodistas, no especializados en la materia, no se dan cuenta de este factor demandan información y no quedan satisfechos cuando les decimos: “pues no, en las últimas dos horas no ha habido ninguna novedad, no se ha avanzado nada”. Entonces de nosotros depende, del departamento de comunicación depende intentar transmitir la complejidad de las operaciones y hacer ver que no es lo mismo que trabajar en tierra y que lleva su tiempo”

(Entrevista nº3)

9.3.12 Identificar expertos en la materia

En varias entrevistas²⁰⁵ se apunta la importancia de contar con expertos independientes, nacionales o internacionales que refuercen las decisiones que se toman a nivel operativo. Pero tal y como nos dice nuestro primer entrevistado, este es un aspecto que necesariamente debemos asumir antes de que se produzca la emergencia dado que después no habrá tiempo para localizarles (entrevista nº1).

Recogemos a continuación una parte de la conversación mantenida durante la entrevista nº5 que guarda relación con este aspecto:

“También puede ser interesante contar con técnicos de otros países que puedan dar una visión más objetiva. Esto se hizo de forma puntual por ejemplo en el Prestige; se contó con técnicos extranjeros que justificaban algunas de las decisiones operativas (...). Si bien, la presencia de los técnicos nacionales también es necesaria, pues ahora mismo en España existe conocimiento para gestionar una gran emergencia de contaminación”

(Entrevista nº5)

Otros entrevistados se han referido igualmente a la nacionalidad de los técnicos subrayando que por lo general, los de otras nacionalidades, aparentemente cuentan con un mayor nivel de credibilidad

“Pues... La gente yo creo que da mucha credibilidad a los organismos extranjeros, no sé porqué... (...). Entonces creo que es importante tener localizados, pues eso, organismos extranjeros similar al nuestro pero que sean de otros países, que sepan lo que estamos haciendo y que tienen criterio. También organizaciones consolidadas y con buena reputación como puede ser el CSIC.”

(Entrevista nº6)

²⁰⁵ Entrevista nº 1, nº5, nº6 y nº8.

9.3.13 Preparar una base de información divulgativa

Recordemos que en apartados anteriores señalábamos que las personas que integran los departamentos de comunicación, reclaman el soporte de los departamentos técnicos para comprender las complicadas operaciones de respuesta y así trasladar a los medios una información sencilla y fácil de comprender.

A tal fin, los periodistas que han protagonizado la entrevistas nº2 y nº3 apuntan la necesidad de contar previamente con un potente fondo documental que integre legislación sobre la materia, planes de contingencia, equipos de lucha contra la contaminación disponibles, estadísticas de episodios similares, etc.

En la misma línea nuestro entrevistado nº4, miembro de un departamento técnico, considera que un factor necesario para ganar rapidez a la hora de informar durante un incidente, es preparar con anterioridad una base de documentación divulgativa que describa las técnicas de respuesta. Según sus palabras:

“Cuanta más información divulgativa de prevención y respuesta se disponga antes del incidente pues mejor. En el momento del accidente la gente demandará información de manera inmediata, sobre todo, lo qué se va hacer y por qué. Por tanto, el disponer de información técnica como son por ejemplo guías de las distintas respuestas al suceso en la página web, hará que la gente pueda obtener la información adecuada en tiempo y contenido”

(Entrevista nº4)

Otro de los técnicos entrevistados nos propone ir más allá y planificar previamente el flujo de información susceptible de llegar al ciudadano (entrevista nº5). En su opinión, se deberían definir con anterioridad los tipos de información, dónde se originan, cómo se van a tratar y analizar, qué información se va a compartir entre los responsables de la operativa, qué información se va a difundir a la sociedad y cómo.

9.3.14 Habilitar una web sobre la emergencia

En varias entrevistas²⁰⁶ nos proponen habilitar durante la fase de preparación una página web o una cuenta en redes sociales donde se recopile la información de base

²⁰⁶ Entrevistas nº2, nº3 y nº5

que mencionábamos en el apartado anterior (funciones de la entidad, recursos con los que cuenta, legislación, planes de contingencias.....) y que se destinará, cuando llegue el momento de la emergencia a albergar toda la información procedente de los diversos organismos involucrados. Para ganar agilidad, esta herramienta se deberá diseñar antes de que se produzca el incidente y permanecerá dormida hasta que eclosione la crisis.

“También se puede aglutinar este tipo de datos, por ejemplo, en una sección de la web que no sea pública, que la tenemos guardada y se pueda activar cuando sea necesario porque se ha producido una emergencia. Porque como dije, quiero incidir en que en una situación real no hay tiempo de nada, te inundan las llamadas, a las llamadas hay que añadir los twist, las preguntas en facebook y todo lo que tengamos preparado será útil”

(Entrevista nº3)

“Ante una gran emergencia, pues podemos pensar, a lo mejor es conveniente crear unos medios específicos, es decir una herramienta de gestión de la información, o una página web específica pero para esa gran emergencia que nos va a llegar, de forma que todos los organismos podamos y sepamos volcar nuestra información”

(Entrevista nº6)

“Dentro de estos recursos se debería preparar antes de llegue la emergencia una página web que contenga la funciones de la empresa y los recursos con los que cuenta, además de disponer de un fondo documental de legislación sobre el tema que nos ocupa, los planes de contingencia y todo tipo de jurisprudencia, así como un archivo documental. En la página web también se podrían adjuntar: notas de prensa, mapas de situación e infografías, archivo sonoro con las declaraciones del responsable del órgano rector y, si se considera oportuno, de un experto, archivo de fotos que serán suministradas por las unidades marítimas y aéreas que se encuentran in situ, imágenes de vídeo, etc.”

(Entrevista nº2)

En cuanto a las finalidades de esta página web, en la entrevista nº2, se enumeran las siguientes:

“Desde mi punto de vista con la página web activa se consiguen tres objetivos: Por una parte, mejoraría la percepción de solvencia ante los medios y la consiguiente generación de confianza, podríamos comunicar en tiempo real y además toda la comunicación se emitiría por un sólo canal”

(Entrevista nº2)

En concreto, en la entrevista nº9 nos comentan que la compañía petrolera ya cuenta previamente con un diseño estandarizado del site que activarán en el momento de la emergencia.

9.3.15 Consolidar la presencia de la organización en redes sociales

Todos los periodistas entrevistados²⁰⁷, a pesar de que en el momento en que sucedieron las mayores crisis no contaban con redes sociales, coincidían a la hora de resaltar la importancia de este canal en la gestión de una emergencia:

“Cuando tienes una emergencia, son muy necesarias, porque es dónde probablemente te van a atacar, al principio y de forma viral, de alguna manera”

(Entrevista nº9)

Sin embargo, las redes sociales no tienen únicamente valor desde la perspectiva de la reacción, también en la fase de preparación son un elemento esencial. En apartados anteriores mencionábamos que una de las propuestas de nuestros informadores destinadas a mejorar la imagen de las organizaciones y ganar la confianza de la sociedad, pasa por estar presente en las redes sociales, ofreciendo información continuada sobre el día a día de la entidad. Vemos el fragmento de la entrevista nº2 que hace referencia a esta cuestión:

“Efectivamente, es necesario disponer de diferentes redes sociales: Facebook, twitter, youtube, con seguidores que ya conocen que la organización es accesible y ofrece información continua de la actividad de la empresa. En definitiva, informar en redes sociales a seguidores que ya tienen confianza en la organización y conseguir nuevos seguidores, que durante las emergencias se incrementan de manera muy notable”

(Entrevista nº2)

²⁰⁷ Entrevistas nº1, nº2, nº3, nº7 y nº9

Los cinco entrevistados que abordan este tema, además de destacar la importancia del uso de las redes sociales, antes y durante la emergencia, apuntan las peculiaridades que conlleva, tanto las ventajas que nos aporta como las dificultades a las que debemos enfrentarnos para extraer de este medio todo su potencial:

“A través de las redes sociales se interactúa de forma directa con los ciudadanos, y esto tiene sus pros porque los mensajes llegan directamente a la opinión pública sin necesidad de que los medios de comunicación actúen de intermediarios, pero también sus contras. Si se van a emplear redes sociales hay que tener capacidad para poder gestionarlas con inmediatez y dar respuesta a los seguidores, si no su uso será perjudicial para la gestión de la crisis”

(Entrevista nº2)

Por tanto “La inmediatez” es un parámetro clave cuando hablamos de redes sociales, como vemos, así lo han afirmado en la entrevista nº 2 y seguidamente veremos que también en la nº1.

Este factor puede representar una ventaja si sabe aprovecharse convenientemente pero no se consigue de manera fortuita. En capítulos anteriores mencionábamos la importancia que tiene simplificar el proceso de autorización de las comunicaciones para ganar agilidad en el proceso de información. Si la agilidad es clave en cualquier canal, en el caso de las redes sociales es crítico.

“La rapidez en la respuesta está condicionada porque los gestores de la emergencia faciliten la comunicación abierta, si no es así, la inmediatez que es una de las ventajas de emplear este canal (refiriéndose a las redes sociales) desaparece”.

(Entrevista nº1)

9.4 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS: FASE DE RESPUESTA

9.4.1 Introducción

En los capítulos anteriores hemos plasmado los temas de interés que guardan relación con las actuaciones que los expertos nos recomiendan implementar en la fase de preparación. Seguidamente recogemos aquellos temas vinculados a la **fase de respuesta**. Para ello, empezamos recordando las palabras de la entrevista nº6 que describen la situación a la que nos enfrentamos una vez que estalla la emergencia:

“De repente vienen medios de todas las cadenas, de telediarios, de especiales, etc. y...o les das tú la información, o la buscan ellos, y no siempre en tu favor”

(Entrevista nº6)

Siguiendo con la misma estrategia de aproximación al conocimiento de los informadores que hemos planteado desde un principio, en esta etapa hemos tratado de identificar las principales dificultades a las que tuvieron que hacer frente durante la gestión comunicativa de anteriores emergencias y seguidamente las actuaciones que llevarían a cabo para superarlas²⁰⁸.

Como mencionábamos al inicio de este apartado y como veremos en diversos fragmentos de discurso, los informadores achacan la dificultad a la fuerte demanda informativa y a la complejidad que representa atenderla con agilidad²⁰⁹ y sin comprometer la fiabilidad de la información. Por otra parte, relatan la incertidumbre y la dificultad para la toma de decisiones que han vivido durante los incidentes. Estos aspectos aparecen bien desarrollados en la descripción de la emergencia del Mar Egeo que se desarrolla en la entrevista nº10.

Por tanto, nuestros interlocutores defienden la necesidad de conjugar ambos factores: rapidez y rigor, unidos a una actitud de máxima transparencia (entrevista nº8 y nº10).

“Todo eso sin tratar de ocultar absolutamente nada, es decir, yo creo que esa es la peor de todas las técnicas posibles a utilizar. No se pueden minimizar los daños, los daños son los que son y todo lo que sea minimizar daños, se vuelve en contra”

(Entrevista nº8)

Entre las causas que producen la ralentización del proceso informativo mencionan varias. Por una parte, las dificultades para obtener datos en tiempo real sobre las operaciones, dado que informar al departamento de prensa no es una prioridad para los técnicos que se encuentran al frente de las mismas (entrevista nº 3). Además, la complejidad técnica característica de estos sucesos, que debe agregarse a la lentitud propia del medio marítimo (entrevistas nº3 y nº8).

²⁰⁸ Para abordar la fase de respuesta se comienza con las siguientes preguntas: *“en base a tus experiencias previas ¿Qué factores consideras clave para gestionar la información en un accidente mayor de contaminación? ¿Dónde crees que suelen residir las principales dificultades para gestionar la información durante las operaciones de respuesta?”*

²⁰⁹ Entrevistas nº1, nº2, nº3, nº4, nº5, nº6 y nº7

“A esta problemática hay que sumar las dificultades de tipo técnico. Normalmente las operaciones se llevan a cabo a gran distancia de la costa, y el envío de material audiovisual o incluso las conexiones telefónicas se dificultan. Las televisiones demandan imágenes prácticamente inmediatas y el organismo que da respuesta a la emergencia no puede facilitarlas a este ritmo”

(Entrevista nº3)

Y por último, a todas estas circunstancias, los informadores añaden una que ya hemos mencionado varias veces en este informe: la pérdida de agilidad que conlleva el largo proceso de autorización de las comunicaciones²¹⁰ Así en la entrevista nº 9, en el seno del ejercicio, se refieren a esta cuestión con las siguientes palabras:

“Pero es un procedimiento que debo advertir que desde mi perspectiva es mejorable, en el sentido de que tardamos bastante para que se nos aprueben cosas, es decir, nos puede llegar una petición de un medio de comunicación y antes, a pesar de incluso tener la información, nos frustramos porque no somos capaces todavía de darla, porque tenemos que validar esa información”

(Entrevista nº9)

Las propuestas que nuestros entrevistados aportan para dar solución a los problemas descritos se recogen seguidamente. Antes cabe mencionar, que en la fase de respuesta que estamos abordando, la entrevista nº9 constituye una gran aportación, dado que esta entrevista se desarrolló durante la catástrofe de contaminación marina que una multinacional del mundo del petróleo simuló en septiembre de 2014 en el Mediterráneo, y por tanto presta especial atención a las actuaciones que se desarrollan desde el momento en que eclosiona la emergencia. En esta entrevista, el director de comunicación de la petrolera en España describe las vicisitudes con las que se encontraron en un ejercicio diseñado en base a sus experiencias anteriores y que simulaba una situación muy cercana a la realidad. Se narra cómo desde el JIC²¹¹, hicieron frente a la fuerte presión mediática, a las protestas de diversos colectivos (ONG's, pescadores...) y la metodología que emplean basada en el ICS²¹², para movilizar con celeridad y organizar un equipo de respuesta integrado por más de ciento cincuenta profesionales de diversas nacionalidades.

Seguidamente, clasificamos en diversas actuaciones las recomendaciones que arrojan, ésta y el resto de las entrevistas en relación con la fase de respuesta al incidente. Es

²¹⁰ Entrevistas nº1, nº2, nº3, nº7, nº9

²¹¹JIC: Joint Information Center

²¹² ICS: Incident Command System

importante señalar que los siguientes epígrafes no responden a un orden cronológico, dado que la agilidad que exige la etapa de respuesta hace que las actuaciones que se enumeran a continuación necesariamente se solapen.

9.4.2 Activar la cadena de mando desde el momento inicial

“Cuanto antes se activen los responsables y los órganos de gestión de la emergencia, antes podremos empezar a trabajar coordinadamente con todos los organismos y también a generar información para la opinión pública y para los medios de comunicación que no sea contradictoria, es decir que siga una misma línea.”

(Entrevista nº4)

Recordemos que en la opinión de los entrevistados²¹³, es necesario activar de manera inmediata la cadena de mando, es decir: el máximo responsable de la emergencia, el director de comunicación y el gabinete de comunicación que previamente habrán sido convenientemente designados.

En concreto, las personas destinadas a integrar el gabinete de comunicación, procedentes de cada organismo, deberán movilizarse desde el momento en que la emergencia eclosiona.

Nuestro entrevistado nº 1 señalaba que es necesario comenzar desde el minuto cero y lamentaba que en casos anteriores, los refuerzos se hubiesen aportado tarde. Del mismo modo, nuestro interlocutor nº7 vuelve a subrayar esta idea.

A modo de ejemplo práctico, señalamos el sistema de movilización de la petrolera que se describe en la entrevista nº9. La compañía cuenta con una base de datos de alcance mundial, donde figuran las personas que han recibido formación para responder a un incidente de estas características y a las que movilizarán de manera inmediata una vez que se tenga noticia del incidente:

“Lo primero tu recibes una notificación por correo electrónico y por sms ¿vale?, por las dos vías, te explican que ha habido una incidencia en tal sitio o en tal país y si estás disponible. Entonces tenemos un sistema rápido, dice: no hagas nada, pero queremos saber si podemos contar contigo o no”

(Entrevista nº9)

²¹³ Entrevistas nº1, nº4, nº7 y nº9

9.4.3 Activar el flujo de información operativa

La importancia de mantener un flujo de información continuo entre el departamento de comunicación y el de operaciones ha quedado reflejada en un buen número de entrevistas²¹⁴. De hecho en la fase de preparación que hemos abordado anteriormente, veíamos la relación de recomendaciones que nos aportaban los informadores para estrechar la relación entre ambos colectivos. Ahora en la fase de respuesta, es decir una vez que la emergencia ha estallado, se trata de recoger el fruto de ese trabajo previo y activar el flujo de información desde el momento inicial. Así nos lo han transmitido en varias entrevistas.

“Para eso mismo es importante que los que los técnicos informen puntualmente al departamento de comunicación de todas las actuaciones que se están llevando a cabo y de las dificultades que están surgiendo. La información tiene que compartirse desde el primer momento, para que la gente de prensa pueda informar a los medios y además sensibilizarles sobre el tremendo esfuerzo que se está haciendo”

(Entrevista nº8)

En la entrevista nº3 se afirmaba que obtener información de las operaciones en tiempo real era una de las principales dificultades a las que debíamos enfrentarnos para gestionar la comunicación durante la emergencia Recogemos a continuación sus palabras concretas:

“Yo diría que la principal dificultad, la encontramos a la hora de obtener la información de los propios técnicos de nuestra empresa, claro ellos están ocupados en otra cosa, lógicamente, realizando tareas para dar respuesta al vertido y dando respuesta a la emergencia, hay veces que tienen que priorizar y nosotros tenemos que esperar, no pueden dar la información en tiempo real”

(Entrevista nº 3)

Por otra parte, hemos percibido que llegado el momento de la emergencia los miembros de los gabinetes de comunicación se sienten indefensos sin el apoyo del personal técnico²¹⁵ necesario para trasladar a la opinión pública detalles de operaciones complejas.

²¹⁴ n°2, n°3, n°6, n°7 y n°8

²¹⁵ Entrevistas n° 2, n°3, n°7 y n°8

“El gabinete de prensa está nutrido de periodistas, con los años algo sabemos pero tiene que haber una persona o un grupo de personas que asesore tanto a los políticos como a los periodistas en conceptos técnicos, por eso yo siempre defendí que al lado de prensa tiene que haber un técnico que maneje también el lenguaje periodístico, que llegue al público. (...). El gabinete de comunicación debe contar con un soporte técnico que permita informar con agilidad.”

(Entrevista nº7)

En general Los entrevistados que han abordado esta cuestión otorgan una gran relevancia al acceso a la información primaria y al necesario soporte de los departamentos técnicos. Sin embargo, tan solo en la entrevista nº6 se ha especificado que este factor adquiere una especial notabilidad en el momento en que se inicia la emergencia.

“Es fundamental que el gabinete de comunicación cuente en todo momento con información en tiempo en real sobre el desarrollo de las operaciones. Especialmente en el momento inicial, cuando todo es confuso y hay que valorar la gravedad de la emergencia, si se dispone de la información suficiente para comenzar a informar a los medios de comunicación o si se debe esperar hasta tener datos más fiables”

(Entrevista nº6)

Por tanto, podemos afirmar que desde el momento en que contamos con la primera noticia de la emergencia será necesario activar el flujo de información sobre las operaciones, que en un principio nos permitirá valorar la trascendencia de la emergencia y decidir cuando comenzamos a facilitar información a los medios de comunicación. Si como consecuencia de las iniciativas que los entrevistados nos proponían ejecutar en la fase de preparación hemos conseguido fraguar una relación estrecha, será más sencillo garantizar el adecuado flujo de información en el momento de la emergencia

9.4.4. Atender continuamente la demanda informativa

Para hacer frente la fuerte presión mediática que se desencadena en el momento de la emergencia, nuestro informador nº7 nos dice: “hay que informar, hay que salir” e igualmente en la entrevista nº2:

“Si el organismo oficial no proporciona la información, los periodistas recurrirán a fuentes externas y se publicará información sin contrastar con el gabinete que gestiona la crisis y será perjudicial para el desarrollo de la misma”

(Entrevista nº2)

Por su parte, el entrevistado nº8 resume en pocas palabras lo que debemos hacer en estas situaciones:

“Contar lo que se hace y contarlo bien, de una forma sencilla y para que lo pueda entender cualquiera”

(Entrevista nº9)

En cuanto a la forma de hacerlo: seis de los expertos entrevistados²¹⁶ afirman que la fórmula más eficaz es convocar ruedas de prensa diariamente mientras que la emergencia se encuentre activa. Veamos las palabras recogidas en las entrevistas nº2 y nº7.

“Organizar ruedas de prensa a diario, por ejemplo lo que hicimos en el Aegean Sea, cada 4 o 5 horas, siempre que hay algo que informar”

(Entrevista nº 7)

“En estos casos de transmisión de información durante el incidente es necesario convocar como mínimo una rueda de prensa por la mañana, contando la previsión de operaciones, y otra a última hora de la tarde, para comunicar el balance de operaciones realizadas y las perspectivas de futuro. En esta rueda de prensa debería estar presente un responsable político y un experto que pueda contestar y dar imagen y voz a los medios”

(Entrevista nº7)

Y en concreto, cuando se trata del sector privado añaden:

“Las ruedas de prensa las solíamos hacer siempre de común acuerdo con la autoridad española”

(Entrevista nº9)

Por otra parte en la entrevista nº6 nos proponen que esta convocatoria diaria a los medios de comunicación, sirva además para dirigir la atención al punto donde se encontrará, cada día, la noticia positiva y siempre mirando hacia adelante, sin desgastarse en los continuos desmentidos de informaciones anteriores. Sus palabras concretas son las siguientes:

“Creo que es importante informar a los medios de comunicación a primera hora de la mañana sobre dónde va a estar la noticia positiva, es decir la noticia que interesa

²¹⁶Entrevistas nº2, nº3, nº6, nº7, nº9 y nº10.

destacar. Me refiero, por ejemplo a informaciones del tipo: Esta tarde a las 17:30 en el aeropuerto de Vigo, aterrizará un avión procedente de EEUU con barreras y otros materiales de lucha contra la contaminación, se va a realizar un despliegue de equipos materiales de lucha contra la contaminación, se va a realizar un despliegue de equipos en tal playa. Además, es importante mirar hacia delante. En el Prestige, en mi opinión se gastaba mucho tiempo escribiendo notas de prensa que aclarasen / desmintiesen lo que salía en prensa el día anterior, creo que había que mirar hacia delante, dirigir la noticia hacia donde te interesa, luego los medios publicarán lo que quieran pero seguramente vaya más cerca de lo que tú quieres”

(Entrevista nº6)

Para organizar las mencionadas ruedas de prensa y en general para tener una relación más cercana tanto con los medios de comunicación, como con los técnicos que gestionan la emergencia, el interlocutor nº2 subraya la necesidad de desplazarse a la zona de la emergencia:

“Yo creo que es imprescindible, en emergencias así, tan relevantes y que duran mínimo una semana. Desde Madrid, desde los servicios centrales, no podemos controlar lo que sucede allí, me refiero a organizar las ruedas de prensa, el contacto directo con los periodistas que solicitan entrevistas. E incluso allí los técnicos te hacen llegar de un modo más directo toda la información gráfica, ya sean fotografías o videos de las operaciones, y como los máximos responsables suelen estar allí, ya le dan ellos el visto bueno, de un modo más inmediato”

(Entrevista nº2)

En cualquier caso, la conveniencia de trasladarse al lugar de la emergencia, es una práctica aceptada. Así se demuestra en la entrevista nº9, en la que se refleja la estructura desplazada al lugar del simulacro (más de 150 profesionales de 12 países) siguiendo la misma metodología de activación que llevarían a la práctica en un suceso real.

En otro orden de cosas, los entrevistados también nos han recomendado varios instrumentos para atender la fuerte demanda informativa de un modo efectivo. Veíamos en anteriores epígrafes, que en la etapa de preparación nos proponían preparar una web específica para almacenar la información de todas las entidades involucradas en la emergencia²¹⁷. Ahora, llegado el momento de la respuesta, deberemos activar esta web lo antes posible para canalizar toda la información a través de una única fuente.

²¹⁷ Entrevistas nº2, nº3, nº5, nº9

Así lo describen en la entrevista nº9, en la que nos informan sobre la activación de este site desde el inicio del simulacro y a su vez, mencionan que esta actuación forma parte de su estrategia de respuesta. Veamos las palabras referidas a este tema:

“Desde el primer momento, desde ayer por la mañana activamos y esto lo tenemos también programado, dentro de los grandes equipos que te decía tenemos también un equipo de especialistas en IT, con lo cual en dos horas o tres horas, te pueden ya establecer una página web específica, si quieres un site específico de esa emergencia ¿vale?. Pero no significa que lo actives, es una parte en la estrategia de comunicación que normalmente la ponemos, igual que algunas veces decidimos crear una cuenta en twitter, etc, etc no te voy a dar ejemplos”

(Entrevista nº9)

Y cuando preguntamos si esta web responde a un modelo previamente establecido, responde:

“Sí, sí, sí, es estándar”

(Entrevista nº9)

Por último, en la entrevista nº 5 descubrimos una herramienta más que sin duda nos ayudará a atender la demanda informativa en el momento de la emergencia: el uso de sistemas de información geográficos. El interlocutor nos recuerda la importancia de ofrecer información representada gráficamente y para ello, subraya la utilidad de los GIS, no solo para la gestión de la emergencia, sino también para ofrecer una información más visual y fácil de comprender.

“Bueno, un sistema de información geográfico, en realidad sirve para georeferenciar información genérica de muchos tipos, toda esa información que es susceptible de ser localizada, pues almacenarla y representarla. Por tanto, contar con un sistema de este tipo es fundamental, pero no solo para la gestión de la emergencia operativa sino también para mostrar a la sociedad las actuaciones realizadas. La sociedad quiere entender todo y cuanto más visual sea esa información que se transmite pues mucho mejor”

(Entrevista nº6)

9.4.5 Habilitar canales de comunicación directos con los afectados

Todas las acciones recomendadas por los entrevistados y que acabamos de mencionar en el epígrafe anterior, se refieren a la información que debemos suministrar a los

medios de comunicación y a la sociedad en general. Sin embargo, cuando nos referimos a “atender demanda informativa”, no estamos únicamente hablando de los medios de comunicación, también el resto de los colectivos, comunidades o stakeholders deben ser objeto de nuestra estrategia. La importancia de mantener informados a todos los grupos de interés se subraya en la entrevista nº8:

“Es necesario durante la emergencia mantener una comunicación muy directa con todos los afectados, yo creo que eso es una parcela importantísima y que facilita mucho las cosas en todos los sentidos”

(Entrevista nº8)

También en la entrevista nº9, ha quedado reflejada la necesaria interacción con ciertos sectores del ámbito marítimo y ONG’s. A tal fin, antes mencionábamos que la propia estructura del JIC²¹⁸ cuenta con un equipo dedicado en exclusiva a abordar las relaciones con los grupos de interés. Adicionalmente, durante la respuesta que han planteado en el simulacro vemos cómo han habilitado canales directos para atender las reclamaciones de los afectados:

“Teníamos un centro de reclamaciones casi desde el día uno. Bueno, era un teléfono específico donde podías llamar para hacer la reclamación y en el segundo día, poníamos operativo un sitio, donde físicamente, en la ciudad, podías ir a hacer las reclamaciones”

(Entrevista nº9)

Por su parte, en la entrevista nº10, refiriéndose a las relaciones con los colectivos afectados por la emergencia del Mar Egeo, nuestro entrevistado señala:

“Qué hicimos. Bueno, pues sentarnos con todos los sectores y trabajar juntos. Vino un delegado del Fondo, el propio responsable del Fondo de Londres²¹⁹ y entonces se puso una oficina de gestión del fondo desde el gobierno civil y desde marina mercante para poner en marcha todo este mecanismo²²⁰ de una forma muy positiva, colaboraron los abogados, en fin...”

(Entrevista nº10)

²¹⁸ Joint Information Center

²¹⁹ FIDAC: Fondo Internacional de Indemnización de daños causados por la contaminación por hidrocarburos.

²²⁰ Se refiere al mecanismo de compensación de los afectados

En este fragmento de la conversación, el interlocutor se refiere a las relaciones con los colectivos afectados que debían percibir una indemnización. Sin embargo, no es el único sector al que hace referencia, de hecho así recuerda la gestión del incidente del Mar Egeo:

“Y también quiero recordar que de repente empezaron a venir decenas de empresas que ofrecían soluciones maravillosas. Recibir solo a esas empresas era ya una parte de la crisis. Por tanto, hubo que organizar para que alguien recibiera a esas empresas y escuchase, pues las bacterias milagrosas, no sé qué...”

(Entrevista nº10)

9.4.6. Nombrar al portavoz o portavoces.

En los apartados anteriores veíamos que los expertos nos recomendaban acometer un proceso adecuado de formación de los portavoces, especialmente de los perfiles técnicos, para que puedan responder adecuadamente en el momento de la emergencia.

En relación con las actuaciones que se deben llevar a cabo en la fase de respuesta, los entrevistados nos dicen que debemos nombrar a los portavoces. La diversidad de opiniones surge, cuando tratamos de acotar el perfil idóneo de esta figura.

Es en este momento nos enfrentamos al sempiterno debate entre si el portavoz debe ser uno o varios, debe ser técnico o político, debe ir con el cargo o con el perfil del individuo. Recogemos seguidamente las diferentes opiniones de nuestros entrevistados.

“Inicialmente conviene que haya un único portavoz identificado, aunque los medios van pidiendo la intervención de otros actores, principalmente de los técnicos que están llevando a cabo en primera persona las operaciones, por tanto según va pasando el tiempo se va abriendo la participación”

(Entrevista nº1)

“Hombre, yo creo que en un incidente de contaminación de gran envergadura, es necesario contar con portavoces políticos y técnicos. Deben estar presentes ambos, la sociedad no va a permitir que el político no de la cara, y por otra parte, los políticos se pueden apoyar en las cuestiones técnicas a la hora de justificar sus decisiones”

(Entrevista nº 5)

“Durante el incidente es necesario convocar como mínimo una rueda de prensa (...). En esta rueda de prensa debería estar presente un responsable político y un experto que pueda contestar y dar imagen y voz a los medios. También es necesario designar otro portavoz o portavoces capaces de participar en entrevistas para explicar las operaciones que se están llevando a cabo y también reforzar y apoyar las decisiones tomadas.”

(Entrevista nº2)

Y en otro momento de la conversación vuelve a referirse a esta cuestión:

“Creo que los técnicos ofrecen mayor credibilidad y son capaces de responder a todas las dudas planteadas por los medios de comunicación con solvencia durante las ruedas de prensa o entrevistas”

(Entrevista nº2)

De igual modo, en la entrevista nº8, vuelven a insistir en esta misma idea:

“Tienen credibilidad en todos estos temas, por lo que yo he observado, más los técnicos que los políticos. Es decir, de alguna forma se le cree más al técnico o lo explica sin ningún afán político por medio.”

(Entrevista nº8)

Por tanto, vemos que algunas voces se inclinan por dar mayor presencia a los técnicos que a los políticos, mientras que una buena parte de las opiniones contemplan que ambas figuras son necesarias, por supuesto, cada uno asumiendo su rol. El perfil técnico es clave para dar a conocer a la opinión pública el alcance de las operaciones y también para que los políticos puedan justificar sus decisiones. Sea cual sea la opción por la que se opte, es evidente que tal y como se menciona repetidamente en las entrevistas, el mensaje siempre debe ser coherente.

9.4.7. Realizar el seguimiento de la información publicada

En tres entrevistas (nº2, nº6 y nº9) nos han recordado la importancia de realizar un seguimiento de toda la información publicada sobre la emergencia en prensa, radio, tv e internet. De esta forma será posible enfocar el contenido de las comunicaciones y hacer frente a la críticas razonables (entrevista nº3), eso sí tal y como apunta nuestro interlocutor nº6, siempre sin dejar de mirar hacia adelante tratando de dirigir la noticia a donde más nos interese.

“Lo que si considero que es importante es realizar un seguimiento de todo lo que se publica, o sea no es sólo mirar hacia adelante sin mirar hacia atrás, ¿no? También es importante, entiendo, que sepa todo lo que se está publicando, tanto en televisión, radio o en redes sociales, pues para dar a la información el enfoque adecuado”

(Entrevista nº6)

“Y también es muy importante el seguimiento en prensa, radio, tv e internet de lo publicado sobre la emergencia”

(Entrevista nº2)

Por otra parte en la entrevista nº9, hace referencia a los sistemas de seguimiento de la información publicada, pero además insiste en que esta monitorización debe venir acompañada del correspondiente análisis:

“Activamos sistemas de monitoreo que los tenemos constantemente, o sea en cada país que operamos tenemos un sistema de monitoreo constante de las redes sociales y si no fuera el caso, tenemos los recursos para activarlo de forma automática. Entonces, nos van pasando de forma muy, muy regular, esto en cualquier caso, eh, nos van pasando todo lo que se publica, pero con análisis. Si es trending topic, si está yendo demasiado hacia una dirección, si nos están atacando... O sea, hay como un análisis detrás, hay una parte más anecdótica que te la permite la herramienta, y luego evidentemente, los expertos deben valorar lo que está pasando y volvemos en este círculo, esa información es la que nos ayudará a trasladar una estrategia más hacia redes sociales, o más hacia solo la web o vamos a hacer una rueda de prensa porque es necesaria, a sacar el próximo holding statement”

(Entrevista nº9)

9.5 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS: FASE DE RECUPERACIÓN

Por último, hemos abordado la fase de recuperación, refiriéndonos a aquella que se desarrolla una vez que las operaciones de repuesta dirigidas a contener el vertido se dan por concluidas. Nos interesaba conocer la opinión de los entrevistados, sobre la gestión de la comunicación en esta fase, así como las iniciativas que en su criterio deberían llevarse a cabo. Para ello, en primer lugar les hemos preguntado que si consideran el trabajo concluido cuando lo hacen las operaciones de lucha contra la contaminación. La respuesta ha sido unánime: “No”.

“Bueno, la emergencia no se puede dar por acabada el día que finalizan las operaciones de respuesta, ni muchísimo menos, acabará en el momento en que los efectos de esa catástrofe, en el medio ambiente, en el medio marino en nuestro caso, pues se hayan finalizado y estén en sus constantes habituales”

(Entrevista nº8)

9.5.1 Establecer un informe final y difundir las medidas de restauración ambiental

Por tanto, el siguiente paso era averiguar qué actuaciones emprenderían en esta etapa. Vamos a ver seguidamente que nuestros informadores nos proponen dos líneas de actuación. Por una parte plantean establecer un informe final de la gestión del incidente²²¹, que relate aspectos como: la magnitud de las operaciones de lucha contra la contaminación realizadas, los medios empleados, datos estadísticos, videos, etc. Con la intención de dar a conocer a la opinión pública el esfuerzo que se ha llevado a cabo. Veamos la afirmación de la entrevista nº6:

“Es interesante dar resultados finales y "vender" lo que se ha hecho bien, lo que se ha conseguido”

(Entrevista nº6)

Mientras que por otro lado, nos plantean continuar con la implementación de medidas de restauración ambiental, monitorización o proyectos de investigación, que se dilatarán más en el tiempo pero que deberán contar con la difusión adecuada, aunque con menor frecuencia (entrevista nº5). En esta misma línea de actuación en la entrevista nº4 señala las siguientes iniciativas:

“Incentivar y participar en simposios, jornadas científico-técnicas y de reflexión sobre el incidente con el objeto de extraer las lecciones aprendidas... Hacer campañas de seguimiento que demuestren la restauración ambiental de la zona y divulgación de las mismas. Actualización de la estructura y contenido de los planes con las enseñanzas aprendidas”

(Entrevista nº4)

Además, en dos entrevistas (nº1 y nº3) señalan que la importancia de esta fase es aún mayor si la credibilidad de los organismos se ha visto dañada como consecuencia de la emergencia:

²²¹ Entrevistas nº3, nº5, nº6

“Yo creo que la labor de comunicación tiene que proseguir hasta que se vuelva a la normalidad e incluso más allá. Esta fase es especialmente importante si la reputación de la institución ha resultado deteriorada como consecuencia del episodio de contaminación”

(Entrevista nº3)

Para recuperar la reputación, en la entrevista nº1 se apuesta por un perfil bajo que aporte normalidad, aunque sin dejar de destacar las actuaciones positivas de la organización:

“Creo que posteriormente a una crisis de importancia que haya afectado a nuestra imagen, el perfil de comunicación debe ser bajo y debería aportar eso precisamente: normalidad, hablando de nuestra actividad y destacando los casos positivos que se resuelven. Lo que más nos ayudará a restituir la normalidad, la verdad es que es el tiempo. Con el paso del tiempo, el tema estará cada vez menos vivo en el inconsciente colectivo y nuestra imagen se apoyará cada vez más en las actuaciones más cercanas”

(Entrevista nº1)

9.5.2 Identificar puntos débiles y áreas de mejora

Por último, debemos destacar que en las entrevistas nº2, nº3 y nº7, consideran que tras la emergencia el equipo de comunicación debe llevar a cabo una reflexión detenida sobre sus actuaciones y las posibilidades de mejora:

“Cuando finalizan las operaciones de respuesta es importante realizar un debriefing con los miembros del gabinete de comunicación de los diferentes organismos que han participado en la gestión de la catástrofe para definir puntos débiles, áreas de mejora y logros conseguidos”.

(Entrevista nº2)

9.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En las páginas anteriores de este informe hemos clasificado los fragmentos de las entrevistas referidos a las actuaciones que deben acometerse en las distintas fases de la emergencia, en diversos temas de interés.

A la vista de los resultados de este primer análisis, podemos afirmar que una parte importante de las propuestas de los entrevistados van encaminadas a mejorar la coordinación entre los organismos responsables de las operaciones de lucha contra la contaminación. En concreto nos referimos a los siguientes temas:

- Planificar la composición del gabinete de comunicación.
- Establecer el rol del mando único en comunicación
- Definir el rol del máximo responsable de la emergencia
- Dimensionar correctamente los medios humanos y materiales
- Realizar simulacros con los organismos competentes
- Mantener actualizados los Planes de Contingencias

Igualmente, otorgan una gran relevancia al flujo de información interna que se fundamenta en la relación de mutua confianza que debe existir entre el departamento técnico y el departamento de comunicación. Y subrayan que esta relación debe fraguarse antes de la emergencia, mediante formación, entrenamiento e intercambio de conocimiento entre ambas partes.

A este fin sus aportaciones se han recogido en dos grande grupos. En el primero se plantean las propuestas de ambos colectivos para estrechar su colaboración, y en el segundo, las actuaciones específicas que los comunicadores proponen para formar a los portavoces técnicos cuya actuación consideran imprescindible.

- Garantizar la coordinación interna entre el departamento técnico y el de comunicación.
- Formar a los portavoces técnicos

Todas estas actuaciones, se ajustan a la definición del **objetivo estratégico 1**. Recordemos que este objetivo pretendía abordar en la fase de preparación el establecimiento de los mecanismos adecuados para la coordinación interna (“en”) y externa (“entre”) los organismos con responsabilidad en las operaciones de respuesta.

En el siguiente grupo hemos clasificado las propuestas que los expertos plantean para ganar la confianza de la sociedad y de los medios de comunicación y que se corresponden con el **objetivo estratégico 2**. Para reforzar la imagen de la organización, los expertos plantean actuaciones afines a su ámbito de conocimiento. Mientras que los profesionales del mundo de la comunicación apuestan por el uso de las redes sociales, los técnicos proponen acciones de divulgación científica que permitan dar a conocer la capacidad de las organizaciones.

Los dos temas de interés que planteamos seguidamente se engloban en el **objetivo estratégico 3**. Las aportaciones de los entrevistados que hemos incluido en este apartado se refieren a la relación con el resto de agentes sociales, al margen de los organismos con competencias en las operaciones de respuesta (tema que los entrevistados ya han abordado con profundidad). Es decir, nuestros interlocutores nos están proponiendo estrechar la colaboración con universidades, ONG's, agrupaciones sectoriales y demás colectivos relacionados o afectados por un posible vertido de hidrocarburo a la mar. Y como no, también con los medios de comunicación. Además, consideran necesario identificar a los expertos que llegado el momento de la emergencia podrán explicar ante los medios las operaciones y de este modo justificar las decisiones tomadas.

Finalmente, en los dos últimos temas de interés recogemos las propuestas que nos plantean en relación con los mensajes y los canales más adecuados o lo que es lo mismo con el **objetivo estratégico 4**.

Por una parte varios entrevistados proponen establecer durante la fase de preparación un espacio público, ya sea en una página web o en una red social, donde todos los organismos involucrados en la respuesta actualicen de manera continuada la información sobre la emergencia. En este mismo capítulo en relación con la preparación de los contenidos que podrán agilizar el proceso de información en la fase de emergencia, los entrevistados nos proponen seleccionar la información susceptible de trasladar al ciudadano y recogerlo en una base de información divulgativa sobre técnicas anticontaminación. La contribución de los diferentes temas de interés de cara a alcanzar los objetivos estratégicos que debemos abordar durante la fase de preparación se recogen en la siguiente tabla.

RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTAR ANTES DE QUE SE PRODUZCA LA EMERGENCIA (FASE DE PREPARACION)

OBJETIVO ESTRATEGICO	RECOMENDACIONES
<p>Objetivo estratégico 1: Establecer los mecanismos de coordinación “en” y “entre” los organismos públicos y privados con responsabilidad en las operaciones de respuesta para garantizar la coherencia informativa en el momento que se produzca el vertido de hidrocarburo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la composición del gabinete de comunicación de la emergencia que integre a los profesionales de todos los organismos competentes. • Establecer el rol del “mando único” en comunicación durante la emergencia y asegurar que se integra en el equipo directivo, reportando al máximo responsable de la gestión. • Dimensionar correctamente los medios humanos y materiales. • Realizar simulacros con todos los organismos competentes donde se preste atención tanto al componente técnico como informativo. • Mantener actualizados los planes de contingencias que recogen las responsabilidades de los organismos competentes • Garantizar la coordinación interna entre el departamento técnico y el de comunicación • Formar a los portavoces técnicos adecuados.
<p>Objetivo estratégico 2: Fortalecer la reputación de las organizaciones que participarán en la respuesta, al objeto de obtener la credibilidad necesaria para enfrentarse al vertido cuando llegue el momento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la imagen de la organización con diversas iniciativas: presencia en redes sociales, dando difusión a jornadas técnicas, ejercicios y otras acciones de divulgación
<p>Objetivo Estratégico 3: Estrechar las relaciones con los grupos de interés y los medios de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrechar la colaboración con grupos de interés. • Identificar expertos en la materia
<p>Objetivo Estratégico 4: Establecer el plan de información ¿qué mensajes? y el plan de medios ¿cómo llegar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una base documental de información divulgativa. • Habilitar una web con información sobre la emergencia • Consolidar la presencia en redes sociales.

Tabla 9. Fase de preparación: objetivos estratégicos y resultados de entrevistas. Fuente de elaboración propia

Una vez que hemos clasificado las respuestas de los informadores relativas a la fase de preparación, nos hemos adentrado en **la fase de respuesta**. Es decir, aquella fase que sucede desde el momento que eclosiona la emergencia hasta que se dan por concluidas las operaciones de lucha contra la contaminación.

Comenzamos nuestra aproximación a esta fase, tratando de descubrir las principales dificultades a las que nuestros informadores tuvieron que hacer frente durante sus experiencias anteriores y continuamos averiguando las actuaciones que llevarían a la práctica para sortear dichas dificultades. Veíamos que una buena parte de los informadores opinan que la dificultad reside en la fuerte presión mediática y en la complejidad que representa atenderla con rapidez y rigor y nos plantean una serie de propuestas que hemos clasificado en los siguientes grupos de interés:

- Activar de manera inmediata la cadena de mando.
- Activar el flujo de información con operaciones.
- Atender continuamente la demanda informativa.
- Habilitar canales de comunicación directos con los afectados.
- Nombrar a los portavoces técnicos capaces de explicar las operaciones.
- Realizar el seguimiento de la información publicada.

Atendiendo a las recomendaciones de nuestros informadores, podemos señalar que el flujo de la información operativa permitirá al departamento de comunicación valorar la gravedad de la emergencia y si la información con la que cuenta está lo suficientemente contrastada para comenzar a facilitarla a los medios. Esta primera valoración, permitirá también determinar si la emergencia requiere o no, activar la cadena de mando para comenzar a actuar desde el primer momento coordinadamente.

El rol de los portavoces técnicos ha quedado más que justificado en las entrevistas. Los técnicos pueden explicar las operaciones adecuadamente, responder a las preguntas de los medios de comunicación y por tanto justificar las decisiones que se han tomado para luchar contra la contaminación.

Las entrevistas también nos han aportado propuestas sobre las herramientas que podemos utilizar para atender la demanda de los medios de comunicación. Veíamos que la mayor parte sugieren: organizar de ruedas de prensa diariamente, activar lo antes posible la web o la cuenta en redes sociales específica para la emergencia, apoyarnos en la información visual, y por supuesto, realizar el seguimiento de toda la información publicada. A la vista de estos resultados, es posible afirmar que las actuaciones que en la opinión de los expertos debemos implementar en la fase de respuesta, tienen su origen en la etapa de preparación. Durante la preparación

tendremos que formar a los portavoces técnicos y durante la respuesta, nombraremos a los más adecuados. Durante la preparación designaremos a los miembros del gabinete de comunicación de crisis, solo así podremos activarlo con la agilidad requerida una vez que estalle la emergencia. También nos han recomendado que en la fase de preparación se estrechen las relaciones entre el departamento de comunicación y los departamentos técnicos, y esta conexión será vital a la hora de activar el flujo de información operativa de manera inmediata tras desatarse la emergencia.

Los objetivos que hemos planteado para gestionar la comunicación durante el periodo de tiempo en que la emergencia está activa (fase de respuesta), pretenden por una parte activar el flujo de información operativa tratando de armonizar la gestión de la comunicación y de las operaciones dirigidas a contener el vertido y que permita definir los mensajes que finalmente alcanzarán a los ciudadanos –**Objetivo Estratégico 5**- y por otra, satisfacer la demanda informativa a la vez que se genera una imagen positiva de la gestión de la emergencia, -**Objetivo estratégico 6**-. En la siguiente tabla hemos recogido la relación entre los temas de interés y los objetivos estratégicos.

RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTAR DURANTE LA EMERGENCIA (FASE DE RESPUESTA)	
OBJETIVO ESTRATEGICO	RECOMENDACIONES
<p>Objetivo estratégico 5: Activar el flujo de comunicación operativa que permita definir los mensajes que finalmente alcanzarán a los ciudadanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Activar la cadena de mando desde el momento inicial. • Activar el flujo de información operativa con el departamento de comunicación.
<p>Objetivo estratégico 6: Satisfacer la demanda informativa de afectados y medios de comunicación, generando una imagen positiva de la gestión de la emergencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atender continuamente la demanda informativa • Habilitar canales de comunicación directos con los afectados • Nombrar al portavoz o portavoces técnicos capaces de explicar las operaciones • Realizar el seguimiento de la información publicada

Tabla 10. Fase de respuesta: objetivos estratégicos y resultados de entrevistas. Fuente de elaboración propia

Por último, nos hemos centrado en la denominada fase de recuperación, es decir aquella que se desarrolla una vez que las operaciones de repuesta dirigidas a contener el vertido han finalizado, y cuyo único objetivo estratégico es tratar de recuperar la credibilidad en el caso de que se haya visto deteriorada y tomar las medidas preventivas para que un suceso de estas características no se vuelva a producir.

En la tabla siguiente mostramos la relación entre los temas de interés y el único objetivo estratégico planteado para esta fase de la emergencia.

RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTAR DESPUES DE LA EMERGENCIA (FASE DE RECUPERACION)	
OBJETIVO ESTRATEGICO	RECOMENDACIONES
<p>Objetivo estratégico 7: Restituir la normalidad y recuperar la reputación y la credibilidad (si se ha deteriorado) en las organizaciones que han sufrido las consecuencias del suceso, informando sobre las medidas implantadas para recuperar el ecosistema e impedir un nuevo vertido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un informe final y difundir las medidas de restauración ambiental. • Identificar puntos débiles y áreas de mejora de la gestión de la comunicación.

Tabla 11. Fase de recuperación: objetivos estratégicos y resultados de entrevistas. Fuente de elaboración propia

Como resultado de este análisis, podemos afirmar que en general **el conocimiento recogido encaja en el desarrollo de los objetivos estratégicos previamente identificados**. Lo que a nuestro juicio, presupone cierta coherencia entre los resultados de la investigación experimental y teórica que refuerza nuestro planteamiento.

X RESULTADOS

10.1 RESULTADOS

Se recogen seguidamente los resultados de esta investigación redactados en forma de guía para la gestión de la comunicación durante un suceso de contaminación marina accidental.

A la hora de configurar este documento hemos tratado de dar respuesta a los problemas que han apuntado con mayor insistencia las personas entrevistadas y que ellos mismos han vivido en anteriores episodios de contaminación marina accidental: la importancia de reaccionar con rapidez y de contar con una única fuente de información desde el primer momento, la forma de organizarse en un único gabinete de comunicación de crisis dirigido por un único director y que integre personas de todos los organismos competentes involucrados, la autoridad del director de comunicación y su vinculación directa con el máximo responsable de la emergencia, la planificación adecuada de los recursos humanos y materiales, la importancia del flujo de información operativa a la hora de diseñar los mensajes adecuados que finalmente llegan a la ciudadanía o la relación con los grupos de interés, son algunas de las cuestiones que nos condujo en el desarrollo de la guía.

Las respuestas a estas cuestiones las hemos encontrado en las diferentes etapas de la investigación, tanto en el marco teórico general como en el marco teórico específico y por supuesto en las entrevistas. Estos planes o pautas de actuación, los hemos estructurado en torno a los objetivos estratégicos que configuran la base de esta investigación.

El resultado de este largo proceso investigativo es el que se muestra seguidamente en la “Guía para establecer la estrategia de gestión de un suceso mayor de contaminación marina accidental”

10.2 GUÍA PARA ESTABLECER LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE UN SUCESO MAYOR DE CONTAMINACIÓN MARINA ACCIDENTAL

INDICE

1	ANTECEDENTES	321
2	INTRODUCCION	322
3	CARACTERÍSTICAS DE UN SUCESO DE CONTAMINACION MARINA POR HIDROCARBURO	324
4	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN UN SUCESO DE CONTAMINACION MARINA.	326
5	FASE DE PREPARACIÓN	329
5.1	<i>ESTABLECER LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN.</i>	
5.1.1	<i>Responsable máximo del incidente</i>	
5.1.2	<i>Comité de Gestión</i>	
5.1.3	<i>Centro Conjunto de Información</i>	
5.1.4	<i>Máximo responsable de comunicación</i>	
5.2	<i>FAVORECER LA FORMACIÓN.</i>	

5.3 FAVORECER LA COMUNICACIÓN INTERNA

5.4 IDENTIFICAR Y FORTALECER LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA ENTIDAD.

5.5 IDENTIFICAR PÚBLICOS.

5.6 FAVORECER LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

5.7 DISEÑAR LOS MENSAJES Y EL CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN.

5.8 ESTABLECER EL PLAN DE MEDIOS.

5.9 DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ON LINE

5.9.1 *Establecer una web específica del incidente*

5.9.2 *Definir la estrategia de comunicación en redes sociales*

5.10 RESUMEN DE RECOMENDACIONES PARA LA FASE DE PREPARACIÓN.

6 FASE DE RESPUESTA

6.1 RECOPIRAR INFORMACIÓN PRELIMINAR Y VALORAR LA GRAVEDAD.

6.2 ACTIVAR LA CADENA DE MANDO Y LOS ÓRGANOS DE GESTIÓN.

6.3 SATISFACER LA DEMANDA INFORMATIVA.

6.4 DESIGNAR UN PORTAVOZ O PORTAVOCES.

6.5 HABILITAR CANALES DE COMUNICACIÓN CON LOS AFECTADOS

6.6 MONITORIZAR LA INFORMACIÓN PUBLICADA

6.7 RESUMEN DE RECOMENDACIONES PARA LA FASE DE RESPUESTA.

7 FASE DE RECUPERACIÓN

7.1 RESUMEN DE RECOMENDACIONES PARA LA FASE DE RECUPERACIÓN.

8 ANEXOS

ANEXO 1: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXO2: REFERENCIAS LEGALES.

ANEXO 3: PLANES DE CONTINGENCIAS POR CONTAMINACIÓN MARINA

**ANEXO 4: ULTIMAS MODIFICACIONES NORMATIVAS PARA PREVENIR
NUEVOS SUCESOS DE CONTAMINACIÓN MARINA**

1. ANTECEDENTES

El contenido de esta guía es el resultado de una amplia investigación llevada a cabo durante el proceso de desarrollo de la tesis doctoral de su autora, Eugenia Sillero que dirigida por el catedrático Luis Núñez Ladeveze junto con la profesora Tamara Vázquez y apoyada por otros investigadores del departamento de periodismo de la Universidad CEU San Pablo, han llegado a los resultados que a continuación se presentan.

Sin duda el riesgo que supone el transporte, la explotación y producción de hidrocarburos es cada vez menor como consecuencia de las medidas preventivas implementadas, sin embargo, sucesos tan recientes como el hundimiento de la plataforma Deepwater Horizon en el año 2010, nos recuerdan que no es posible bajar la guardia. La posibilidad de un nuevo vertido, junto con las dificultades informativas que caracterizan a cualquier catástrofe ecológica, como son la carencia de información inicial, la fuerte demanda informativa, la escasez de tiempo y la multiplicidad de organismos involucrados en las operaciones de respuesta en mar y en tierra, justifican sobradamente la necesidad de realizar un planteamiento estratégico integral que permita abordar un proceso de comunicación de un suceso de estas características con eficacia.

El objetivo del documento que comienza en estas líneas es recoger las directrices y orientaciones estratégicas que permitirán gestionar la comunicación pública durante un gran incidente de contaminación marina accidental por hidrocarburos, generando una imagen positiva de la gestión del incidente.

Elaborar una estrategia de comunicación, necesariamente conlleva un amplio enfoque que considere todos y cada uno de los factores clave de la gestión, para ello la investigación se ha asentado sobre las siguientes fuentes documentales: el marco teórico general de la comunicación en emergencias, el marco legal donde se establece el Sistema Nacional de Respuesta y los Planes de Contingencias de diferentes categorías, los estudios sobre episodios de contaminación marina acaecidos con anterioridad a la fecha de esta publicación y las recomendaciones de los organismos internacionales que son referencia en el sector marítimo. En el Anexo 1 de este documento se recogen las referencias bibliográficas sobre esta materia que pueden

ser de utilidad. También se incluyen en los anexos 2, 3 y 4, la relación de normas de aplicación a la lucha contra la contaminación marina, la descripción de los planes de contingencias vigentes y las últimas modificaciones normativas llevadas a cabo con objeto de prevenir nuevos incidentes.

Además, la guía se ha construido contando con el conocimiento adquirido durante las entrevistas en profundidad llevadas a cabo por la autora. Todos los entrevistados, acumulaban una amplia experiencia en la materia, que permitió configurar una idea clara de la complejidad que conlleva la gestión comunicativa de un suceso de estas características y a la vez identificar sus recomendaciones para hacerla frente.

En cuanto a las características de la guía, solo mencionar que hemos pretendido establecer un documento práctico, es decir, concebido para que los responsables de la emergencia puedan realizar consultas de una forma sencilla y ágil. Para ello, ha sido necesario llevar a cabo una labor de priorización y de síntesis del aprendizaje logrado durante un largo periodo de investigación previa, al objeto de garantizar que la extensión del documento sea la adecuada.

2. INTRODUCCIÓN

El Sistema Nacional de Respuesta, aprobado por el Real Decreto 1695/2012 de 21 de diciembre, establece que los episodios de contaminación marina de gran magnitud o peligrosidad vendrán caracterizados por alguna de las siguientes circunstancias:

- Que la contaminación afecte o pueda afectar a la costa de varias comunidades autónomas.
- Que la contaminación pueda afectar a las aguas de o a la costa de Estados limítrofes.
- Que la contaminación se produzca en aguas bajo soberanía de los Estados limítrofes, pero que pueda poner en peligro, por su peligrosidad, extensión y proximidad geográfica, las aguas marítimas sobre las que España ejerce soberanía, derechos soberanos o jurisdicción, o las costas españolas.

- Que estando en peligro la seguridad de las personas y bienes, la emergencia sea declarada de interés nacional por el Ministerio del Interior, según lo establecido en la Norma Básica de Protección Civil, aprobada por el Real Decreto 407/1992, de 24 de abril.

Estos vertidos, pueden producirse durante las actividades de carga o descarga, por colisión o varada de los buques que transportan el hidrocarburo o durante las operaciones rutinarias de exploración o producción, pero sea cual sea el origen, el factor común en este tipo de incidentes²²² es que conllevan necesariamente un volumen excepcional de hidrocarburo derramado que a menudo provocará graves efectos ambientales, económicos y sociales.

La respuesta ante estos sucesos deberá **tratar de minimizar todo tipo de daños y acelerar el proceso de recuperación.**

Por tanto, gestionar una emergencia de estas características supondrá un gran **desafío para los directivos** de las organizaciones que trabajarán conjuntamente en las operaciones de respuesta. Requerirá múltiples estrategias de actuación, valorar las opciones disponibles para la contención y limpieza del hidrocarburo, desplegar una gran variedad de recursos y equipos especializados y ponderar las ventajas y las desventajas de las distintas actuaciones para reducir al mínimo los impactos ambientales y socioeconómicos.

Por todo ello, las entidades que se responsabilizarán del incidente deberán enfrentarse necesariamente a una situación excepcional, marcada por la alteración del orden, la amenaza que puede llevar consigo la dimensión pública o mediática del incidente y la urgencia en la toma de decisiones. El impacto del suceso en la vida de las organizaciones puede tener graves consecuencias de carácter irreversible que afecten a su reputación, prestigio y rentabilidad, llegando incluso a cuestionar su viabilidad.

En este escenario de máxima presión, la reflexión no es una tarea sencilla, sin embargo, los gestores deberán actuar y además informar sobre sus actuaciones. La comunicación cobrará un papel clave, dado que tan importante como actuar

²²² En el documento MEPC 61/8/2 de la OMI se denominan sucesos de nivel 1 a aquellos que pueden ser gestionados por una sola instalación o autoridad portuaria. Sucesos de nivel 2 a aquellos que requieren coordinación de equipo y personal procedentes de más de una fuente (los recursos se obtienen fuera de la zona debido a la magnitud y complejidad del suceso) y por último, cataloga como sucesos de nivel 3 a aquellos que presentan una magnitud y complejidad que requieren recursos regionales, nacionales o internacionales para gestionarlo de forma eficaz.

correctamente, es atender la demanda de información pública y tratar de transmitir confianza a la población temerosa de las consecuencias del incidente. Esto solo será posible mediante el empleo de algo más que habilidades intuitivas, los directivos deberán recurrir a los instrumentos que han demostrado ser de utilidad en experiencias anteriores y trabajar anticipadamente con una **filosofía previsor**a.

De esta forma, La gestión efectiva de un vertido de esas características, no solo puede **evitar que el suceso se transforme en una crisis política, institucional o empresarial**, sino que puede incluso llegar a favorecer la imagen de la institución consiguiendo que finalice el proceso reforzada.

Para ello, será necesario establecer **la estrategia de actuación** y los mecanismos de coordinación que reúnan los esfuerzos de los gobiernos, locales, nacionales e internacionales, al objeto de diseñar el desarrollo de las operaciones de respuesta. El proceso de comunicación debe ser una parte imprescindible del planteamiento estratégico, estrechamente vinculada el resto de las operaciones.

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS SUCESOS DE CONTAMINACION MARINA POR HIDROCARBURO

La definición de una estrategia de comunicación pasa por comprender las principales características de las emergencias que nos ocupan y que abordamos seguidamente. En primer lugar, se debe destacar que las catástrofes ecológicas derivadas de un gran vertido de hidrocarburo a la mar, por lo general son incidentes imprevisibles, se presentan de forma inesperada, sin una alerta previa, conduciendo a sus responsables directamente a la fase aguda de la crisis, donde la presión de los acontecimientos y la demanda informativa determinan la dificultad para la toma de decisiones.

Las causas de este tipo de incidentes pueden ser diversas, un fenómeno natural o sencillamente un mal uso de los recursos tecnológicos, pueden ser el detonante de un accidente que desemboque en un importante vertido de hidrocarburo a la mar. Sea cual sea el origen, un buque o en una instalación petrolífera, **la organización propietaria estará moralmente obligada a colaborar en la reparación del desastre**. Sin embargo, no siempre es fácil delimitar las responsabilidades. En el caso del buque es posible toparnos con dificultades para conocer la verdadera identidad del propietario, del armador, o del cargador. Ciertos factores como la utilización de banderas de conveniencia o el empleo de entramados de sociedades interpuestas, capaces de disolverse y desaparecer en un breve espacio de tiempo, pueden impedir la

exigencia de compromisos. En cualquier caso, la responsabilidad de la organización es incuestionable.

Además, a ésta hay que añadirle la responsabilidad de los gobiernos e instituciones públicas a los que la Ley encomienda la lucha contra la contaminación en el mar y en la costa y que deberán trabajar conjuntamente con la industria para restituir la normalidad en el menor plazo de tiempo posible.

La política varía de un país a otro, los gobiernos deben ratificar el Convenio Internacional de 1990 sobre Cooperación, Preparación y Lucha contra la Contaminación por Hidrocarburos (Convenio OPRC) y desarrollar sus propias leyes y procedimientos que deberán ir englobados dentro de un **Plan Nacional de Contingencias** bajo la tutela de una autoridad nacional establecida que deberá activarlo llegado el caso. En concreto, en el sistema competencial español se establece que la Administración General del Estado, a través del Ministerio de Fomento, de la Dirección General de la Marina Mercante y de la Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima tiene a su cargo el cumplimiento de los Convenios y Acuerdos Internacionales en materia de prevención y lucha contra la contaminación marina. No obstante, Fomento no es el único Ministerio implicado, cuando ocurre un incidente de contaminación de cierta entidad, también pueden colaborar en la lucha contra la contaminación diversos organismos tales como el Ministerio del Interior, a través de la Dirección General de Protección Civil y Emergencias, el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino a través de la Dirección General de Sostenibilidad de la Costa y del Mar, o el Ministerio de Defensa, entre otros.

La Constitución también permite que las Comunidades Autónomas asuman competencia de gestión en materia de protección del medio ambiente, y al amparo de la Ley de Costas y su Reglamento de desarrollo. Los Ayuntamientos pueden asumir las competencias, en los términos previstos por la legislación que dicten las Comunidades Autónomas, con vistas a mantener las playas y los lugares públicos de baño en las debidas condiciones de limpieza, higiene y salubridad. **La amplia distribución de competencias** entre las diferentes administraciones que se responsabilizan de la respuesta es un factor determinante en el proceso de comunicación. La confluencia de diferentes actores, a veces con solapamiento de competencias puede significar diversidad de interpretaciones y puntos de vista que no favorecen la estrategia de comunicación. Esta circunstancia añade una dificultad adicional a la ya de por sí compleja gestión de la comunicación en catástrofes ecológicas de cualquier origen, haciendo necesaria la existencia de los adecuados instrumentos de coordinación que faciliten la gestión correcta de la información.

Por otra parte, los grandes vertidos de hidrocarburo a la mar vienen caracterizados por un **marcado interés público** que revierte en una **amplia cobertura de los medios de comunicación**. Cada día más, los medios cubren regularmente las cuestiones medioambientales con la finalidad de informar y sensibilizar a la opinión pública sobre el progresivo deterioro de nuestro entorno, sin embargo, en situaciones de crisis el objetivo varía, **las crónicas tratan de garantizar el impacto en la ciudadanía** que buscará las imágenes que le trasladen a la realidad que se está viviendo. Los primeros compases de cualquier catástrofe son difícilmente explicables para cualquier redactor por tanto, **prevalecerá la descripción de los hechos sobre el análisis de las causas y los contenidos visuales** sobre los de cualquier otro tipo. Se mostrará la imagen más cruda de la realidad, siempre con la intención de transmitir a la audiencia una percepción de riesgo que les permita vivir los acontecimientos en primera persona.

En definitiva, atendiendo a las características mencionadas, podemos afirmar que un vertido mayor de hidrocarburo a la mar por lo general se producirá repentinamente, sin una alerta previa, provocando graves efectos medioambientales, económicos y sociales. Estas emergencias vendrán marcadas por la urgencia en la toma de decisiones, el elevado interés público, el enfoque informativo de los medios de comunicación en clave de tragedia y la multiplicidad de organizaciones públicas o privadas responsables de la gestión del incidente que deben coordinarse de manera adecuada. Trabajar con una filosofía previsor en el establecimiento de una estrategia de comunicación puede evitar que el suceso se convierta en una crisis empresarial, institucional o incluso política.

Fig.G-1. Características de los sucesos de contaminación por hidrocarburos..

4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN UN SUCESO DE CONTAMINACION MARINA.

Como en cualquier otro tipo de planificación, se ha comenzado el análisis tratando de identificar el horizonte hacia el que nos dirigimos. Para ello, hemos establecido los objetivos estratégicos que trataremos de lograr en cada etapa (antes, durante y después de la crisis) y que determinarán las actuaciones a llevar a cabo.

La fase de preparación es la que abordamos antes de la crisis. En esta fase hemos identificado los siguientes objetivos:

- Objetivo estratégico 1: Establecer los mecanismos de coordinación “en” y “entre” los organismos públicos y privados con responsabilidad en las operaciones de respuesta para garantizar la coherencia informativa en el momento que se produzca el vertido de hidrocarburo.
- Objetivo estratégico 2: Fortalecer la reputación de las organizaciones que participarán en la respuesta, al objeto de obtener la credibilidad necesaria para enfrentarse al vertido cuando llegue el momento.
- Objetivo Estratégico 3: Estrechar las relaciones con los grupos de interés y medios de comunicación.
- Objetivo Estratégico 4: Establecer el plan de información ¿qué mensajes? y el plan de medios ¿cómo llegar?

Una vez que el suceso se ha producido comenzaremos la fase de respuesta. Los objetivos estratégicos que trataremos de alcanzar en esta fase son:

- Objetivo estratégico 5: Activar el flujo de comunicación operativa que permita definir los mensajes que finalmente alcanzarán a los ciudadanos.
- Objetivo estratégico 6: Satisfacer la demanda informativa de afectados y medios de comunicación, generando una imagen positiva de la gestión de la emergencia.

Por último, una vez finalizadas las operaciones de respuesta, abordaremos la que hemos denominado fase de restitución con el siguiente objetivo:

- Objetivo estratégico 7: Restituir la normalidad y recuperar la reputación y la credibilidad (si se ha deteriorado) en las organizaciones que han sufrido las consecuencias del suceso informando sobre las medidas implantadas para recuperar el ecosistema e impedir un nuevo vertido.

El planteamiento que acabamos de mencionar se muestra seguidamente en la figura G-2.

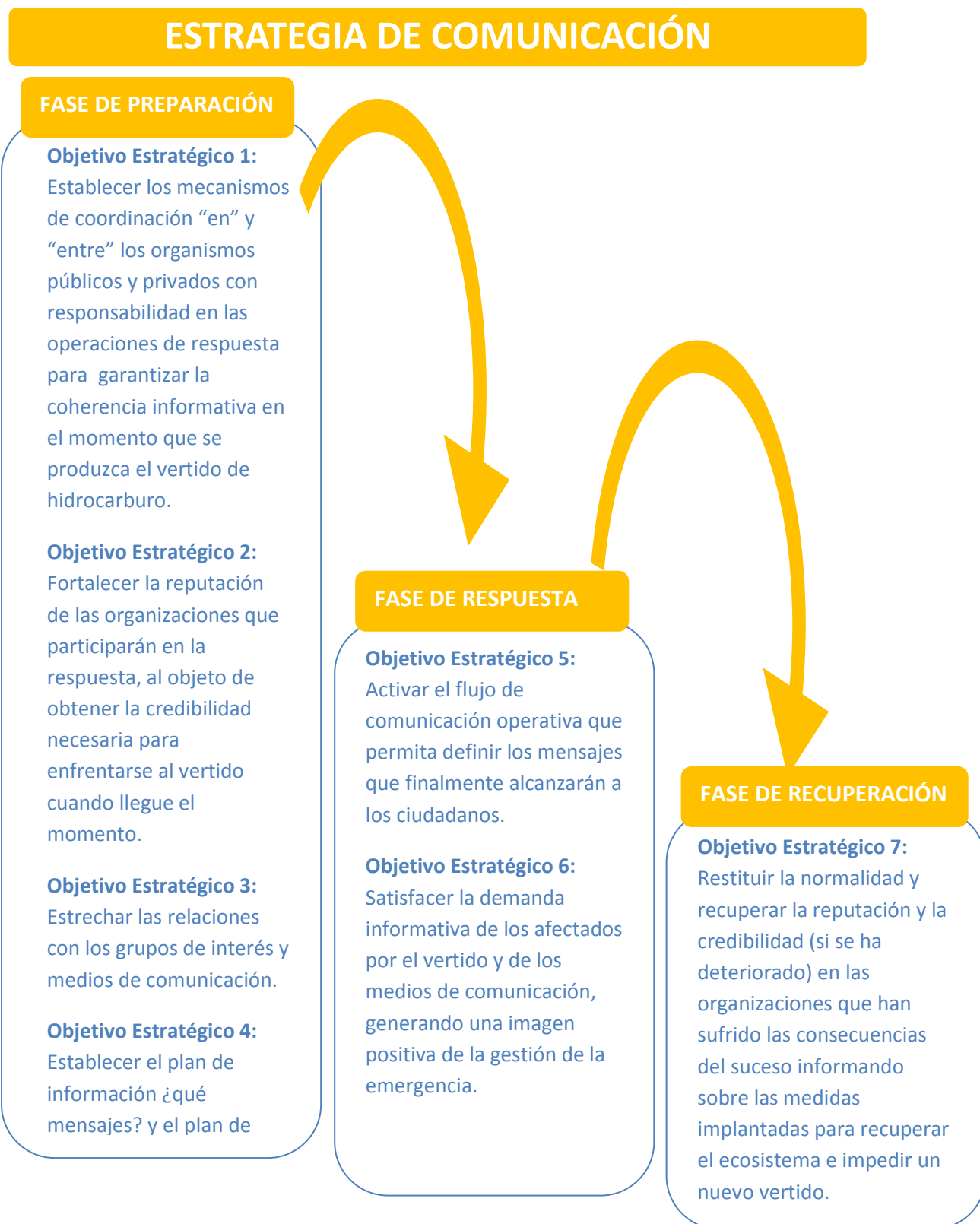


Fig.G-2. Estrategia de comunicación: objetivos y fases. Fuente de elaboración propia.

FASE DE PREPARACIÓN

5. FASE DE PREPARACIÓN.

Como venimos planteando, un vertido de gran magnitud de hidrocarburo a la mar se convertirá en una catástrofe ecológica sujeta al exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación y de la opinión pública. El denominador común en los sucesos de carácter catastrófico, es la ambigüedad de los mecanismos idóneos para su resolución y la forma de enfrentarse a ellos que pasa necesariamente por la implantación de una política preventiva que llegado el momento facilite el proceso de decisión.

En periodos de normalidad, la industria que realiza operaciones relacionadas con el transporte, manipulación, exploración, producción y almacenamiento de petróleo o de sus productos derivados, se concentrará en primer lugar en prevenir los derrames. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, se seguirán produciendo este tipo de incidentes y el desenlace en buena medida vendrá condicionado por el prestigio y la confianza con la que la organización se enfrente a estas situaciones.

De la misma forma, las organizaciones gubernamentales deberán acometer su proceso de preparación, tratando de favorecer un planteamiento de coordinación de todas las administraciones y agencias nacionales e internacionales que se verán involucradas en la respuesta. Por tanto, antes de que se produzca el incidente, tanto las organizaciones públicas como privadas que gestionarán las operaciones de respuesta, deberán determinar la estrategia de comunicación que vendrá condicionada entre otros factores por los mecanismos de coordinación, la distribución de responsabilidades, la cualificación de los profesionales, la planificación de los recursos necesarios, las relaciones con los grupos de interés, y la definición previa de los mensajes y los canales.

Al igual que es necesario planificar previamente las operaciones, la labor comunicativa no se debe confiar a la intuición, siendo una parte esencial del proceso de preparación que no debe desligarse de la estrategia global de respuesta. Como venimos manteniendo a lo largo de este documento, la gestión de las operaciones y de la comunicación, deben mantenerse unidas desde la etapa de preparación.

Fig.G-3.Fase de preparación. Fuente de elaboración propia.

FASE DE PREPARACIÓN

Objetivo Estratégico 1

- Establecer los mecanismos de coordinación "en" y "entre" los organismos públicos y privados con responsabilidad en las operaciones de respuesta al objeto de garantizar la coherencia informativa en el momento que se produzca el vertido de hidrocarburo.

5.1 ESTABLECER LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN.

La confluencia de múltiples organismos que se produce en los sucesos de contaminación marina accidental, es una de las grandes dificultades que nos encontramos a la hora de gestionar la comunicación durante una gran emergencia. Por ello, desde la fase de preparación se requiere **la implicación de los representantes adecuados de las diferentes administraciones** u organismos públicos competentes en la materia. Además, será necesario contar con **el liderazgo de un estamento superior**, es decir, con un nivel de responsabilidad suficiente para impulsar la participación de todos ellos. Nos atrevemos a sugerir que la **Secretaría de Estado de Comunicación**, dependiente del Ministerio de Presidencia, sería el coordinador idóneo.

Una vez constituido el equipo, deberá comenzar el trabajo estableciendo los mecanismos de coordinación intergubernamental. En este tipo de incidentes, la estructura de respuesta, su extensión y composición han de ser adecuados a la magnitud del suceso y deberá comprender al menos los siguientes órganos esenciales: un responsable máximo del sistema, un comité de crisis y un gabinete de comunicación de crisis liderado por un único director designado para la emergencia²²³

²²³. ORGANIZACIÓN MARÍTIMA INTERNACIONAL (2010): *documento MEPC 61/8/2 del comité de protección del medio marino para orientación sobre el establecimiento de un sistema de gestión de sucesos.*

5.1.1 Responsable máximo del incidente.

Corresponde al responsable máximo del incidente la gestión general del suceso, la coordinación de las entidades involucradas y la toma de decisiones sobre las prioridades de respuesta.

Por lo general, solo un individuo u organización desempeñará esta función de mando. El Sistema Nacional de Respuesta atribuye al Coordinador General el cometido de declarar la situación 3 de emergencia, establecer las prioridades de actuación en cada caso, de acuerdo con la información disponible, y facilitar la comunicación y la toma de decisiones entre los directores de los planes activados. Además, el Real Decreto arroga la autoridad competente para llevar a cabo la coordinación de estas emergencias atendiendo a las características de la misma. La coordinación general corresponderá al Ministro de Fomento (o alternativamente al Ministro de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, cuando no está activado plan alguno del subsistema marítimo), salvo en aquellas emergencias que den lugar a contaminación de la costa que pueda afectar a la seguridad de las personas y bienes y sean declaradas de interés nacional conforme a la normativa vigente en materia de protección civil, en las que las labores de coordinador general corresponderán al Ministro del Interior.

A su vez, el máximo responsable de la emergencia deberá marcar el nivel de independencia del director de comunicación a la hora de publicar información y dará el visto bueno de forma ágil a todas las informaciones que superen estos límites. Para ello, es necesario garantizar el contacto directo y continuado entre ambos roles.

5.1.2 Comité de gestión.

Veamos la estructura de respuesta a un suceso de contaminación marina de nivel 3 que propone OMI en el documento MEPC 61/8/2.

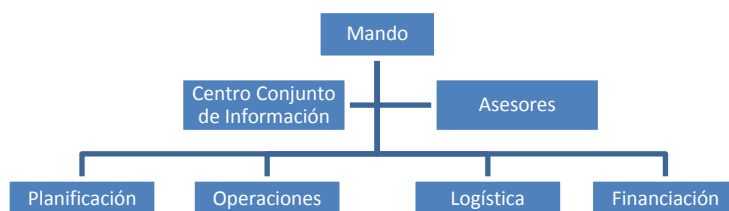


Fig.G4. Estructura de respuesta a un suceso de nivel 3. Fuente de elaboración OMI (2010).

Según OMI, el Comité de Crisis, es el que se responsabiliza de apoyar a la función de mando descrita anteriormente en las funciones de planificación, operaciones, logística, financiera y jurídica e informativa. Además, sugiere que la figura de mando se encuentre apoyada por el Centro Conjunto de Información y otros asesores.

En el Sistema Nacional de Respuesta se establecen dos órganos de apoyo al coordinador general de la emergencia en sucesos de gran magnitud: El Consejo de Dirección y el Consejo Técnico Asesor. El Consejo de Dirección estará integrado por el Director General de la Marina Mercante, el Director General de Sostenibilidad de la Costa y del Mar, el Director General de Protección Civil y Emergencias, el Director del Departamento de Seguridad Nacional, el Director General de Política de Defensa y el Almirante Segundo Jefe del Estado Mayor de la Armada, y los directores de los planes territoriales y locales que estén activados. Los miembros del Consejo de Dirección podrán delegar en cada caso concreto en la persona de su organización que consideren más adecuada.

Por su parte, el Consejo Técnico Asesor estará integrado por el Director del Instituto Español de Oceanografía, el presidente de la Agencia Estatal de Meteorología, el Presidente del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, el Director del Centro de Estudios y Experimentación de Obras Públicas, el Jefe de la División de Operaciones del Estado Mayor de la Armada, un representante de la Unidad Militar de Emergencias, el Director y el Jefe de Operaciones de SASEMAR, el abogado del Estado Jefe correspondiente al departamento ministerial del coordinador general de la emergencia, así como un representante designado por la autoridad competente de cada uno de los planes territoriales que estén activados, o las personas en que estos deleguen, y aquellos expertos nacionales o internacionales que sean requeridos para ello por el coordinador de la emergencia.

La principal misión atribuida al Consejo de Dirección es asesorar al coordinador general en la toma de decisiones y aportar información adicional sobre las características de las áreas a proteger. Por su parte, el Consejo Técnico Asesor, deberá facilitar al coordinador general y a los directores de los planes activados información científica y técnica relativa a las características y comportamiento del producto contaminante, al medio afectado por la contaminación, o a cualquier otro aspecto que pudiera resultar relevante para la toma de decisiones, así como asistencia jurídica.

Además de la asesoría técnica y jurídica, otras figuras deberán cubrir las funciones que sugiere la estructura propuesta por OMI (planificación, logística y financiera²²⁴). Corresponde a la etapa de preparación designar a los miembros del comité de crisis,

²²⁴ Los aspectos referentes al centro de información conjunta se desarrollan en el siguiente epígrafe.

así como definir los mecanismos para su activación en caso de emergencia, es decir, la forma de localizarlos con urgencia.

Cabe mencionar que el director de comunicación deberá estar estrechamente vinculado al Comité de Gestión que acabamos de describir, para conocer de primera mano la evolución de las actuaciones y asesorar directamente a la función de mando. A su vez, se responsabilizará de dirigir el Centro Conjunto de Información al que nos referimos en el siguiente apartado.

5.1.3 Centro conjunto de información.

El gabinete de comunicación de crisis o centro conjunto de información es el mecanismo que establece OMI (MEPC 61/8/2, 2010) y también el gobierno estadounidense²²⁵ para coordinar la información pública en cualquier evento o emergencia que requiera la participación de múltiples organismos. Tal es el caso de los sucesos mayores de contaminación marina que puedan suceder en nuestras aguas. Dicho gabinete o centro de información deberá hacer posible la colaboración coordinada de todas las partes y la unidad de los mensajes. Para ello, ordena el flujo de información manteniendo un servicio centralizado de comunicaciones y evitando que se divulgue información contradictoria, realiza un seguimiento preciso del impacto de la comunicación entre los diferentes grupos de interés y mantiene registros de información que permitan evaluar, con posterioridad a los sucesos, las comunicaciones para la mejora de las actividades de respuesta en futuros episodios. Las funciones que propone OMI para este órgano, son las que se enuncian seguidamente:

- Compilar información sobre el suceso.
- Elaborar, recomendar y ejecutar planes y estrategias de divulgación de información pública.
- Ganarse y mantener la confianza del público.
- Ser la primera y mejor fuente de información.
- Garantizar la divulgación oportuna y coordinada de información exacta al público.
- Proporcionar un solo canal de divulgación de información.
- Controlar y medir la percepción pública del suceso.
- Informar al gestor de la respuesta al suceso de la reacción, actitud y necesidades del público.

²²⁵ U.S. NATIONAL RESPONSE TEAM (2013): Joint Information Center Model. Collaborative communications during emergency response.

- Asesorar sobre cuestiones de interés público que podrían repercutir en la respuesta.
- Gestionar la información procedente de las operaciones de respuesta, el público y los medios de comunicación.

Por su parte en el modelo que propone el Gobierno de los EEUU para el Joint Information Center (U.S. NRT, 2013) se enumeran las siguientes responsabilidades:

- Ser la primera y mejor fuente de información
- Desarrollar, recomendar y ejecutar los planes de información pública y las estrategias en nombre del IC226.
- Asesorar al IC en relación con los aspectos públicos que pueden afectar a la respuesta
- Asegurar que el personal de comunicación de las agencias que colaboran en la emergencia, trabajan juntos para minimizar el conflicto.
- Ganar y mantener la confianza del público
- Recoger información sobre la crisis
- Tomar fotos y videos de la crisis para enviar a los medios y para favorecer la respuesta
- Escribir y comunicar los comunicados públicos de la emergencia, considerando actuaciones para la protección de los ciudadanos, evacuaciones y otros mensajes relativos a la seguridad.
- Asegurar el suministro ágil y riguroso de información a través de un único punto de información.
- Gestionar y controlar los rumores
- Monitorizar y medir la percepción pública del incidente.
- Informar al IC sobre la reacción del público, su actitud y sus necesidades.

Para abordar la composición, estructura, funciones y responsabilidades de este centro conjunto de información, en un incidente que aconteciera en nuestras aguas, en primer lugar hacemos referencia al Sistema Nacional de Respuesta que define el Gabinete de Relaciones Públicas de la siguiente manera: es el encargado de las relaciones con los medios de comunicación y de la difusión de los comunicados elaborados por el director de la emergencia sobre la evolución de la situación.

El centro de información estará integrado por miembros del gabinete de prensa del ministerio que corresponda al coordinador general de la emergencia, junto con los representantes de los distintos departamentos y comunidades autónomas o ciudades

²²⁶ IC: Incident Command o Mando máximo del incidente

de Ceuta y Melilla concernidos. Por tanto, las personas que integren dicho gabinete procederán de los organismos involucrados en las operaciones de respuesta de acuerdo con la estructura competencial establecida en nuestro país.

Adicionalmente, en los periodos de normalidad deberá establecerse, la organización, las funciones, y las responsabilidades del gabinete y de cada uno los miembros del mismo. A modo de referencia sugerimos la estructura que nos propone el U.S. National Respose Team para los sucesos de mayor envergadura.



Fig.G-5.Estructura del Centro Conjunto de información. Fuente de elaboración. (U.S. NRT, 2013)

Como vemos en la Figura G-5, el Public Information Officer (PIO)²²⁷ deberá contar con una serie de asistentes (APIO)²²⁸ que asumirán diversas funciones

- Asistente responsable de coordinar la gestión de los equipos que forman el centro conjunto de información.
- Asistente responsable de recopilar datos sobre el suceso e información acerca de la situación de emergencia.
- Asistente responsable de la generar contenidos, redactar comunicados, recopilar imágenes y actualizar la web.

²²⁷ Director de comunicación asignado a la emergencia

²²⁸ Public Information Officer Assitant

- Asistente responsable de las relaciones con los medios de comunicación y de prestar soporte a los portavoces.
- Asistente responsable de gestionar las relaciones con la comunidad y con los grupos de interés.
- Especialista de campo, que se responsabiliza de la representación del Centro Conjunto de Información en el lugar de la emergencia.

En la etapa de preparación, además deberá realizarse una adecuada planificación de la dotación de recursos humanos necesarios para asumir estas funciones, pues tal y como nos recomienda el guardacostas americano, debajo de cada APIO debe haber más de una persona.

Por último debemos mencionar que tan importante como la planificación de recursos humanos, es la planificación de los recursos materiales necesarios para hacer viable el el centro conjunto de información. OMI nos propone:

- Zona de trabajo lo suficientemente grande.
- Equipo adecuado de oficina, por ejemplo, ordenadores, impresoras, equipo de comunicaciones, etc.
- Proximidad al centro de mando.
- Línea telefónica especial para los medios de comunicación.

5.1.4 Máximo responsable de comunicación

Tal y como establece el manual del JIC (U.S. NRT, 2013), únicamente un Public Information Officer o un máximo responsable de comunicación debe asignarse a cada incidente. Como veíamos en la estructura del Gabinete de Comunicación, este, a su vez podrá nombrar tantos asistentes como considere oportuno.

El máximo responsable de comunicación deberá ser designado por la función de mando (El máximo responsable de la emergencia) y para ello, deberá tener en cuenta sus capacidades, su experiencia y su preparación, no necesariamente su posición.

Para enumerar las responsabilidades del Máximo Responsable de Comunicación, de nuevo recurrimos a las recomendaciones del NRT estadounidense:

- Satisfacer las necesidades de información pública del máximo responsable de la emergencia.

- Obtener la aprobación del máximo responsable de la emergencia para la distribución de los productos de información pública.
- Suministrar apoyo al máximo responsable de la emergencia en los problemas y preocupaciones concernientes al proceso de comunicación
- Atender a todas las reuniones o estudios del caso del máximo responsable de la emergencia
- Trabajar en sintonía con el resto de las funciones responsables de la emergencia
- Establecer y equipar el Centro Conjunto de Información y supervisar su operación,
- Recoger la información del incidente.
- Informar a los medios de comunicación y al público.
- Suministrar información pública al personal que se ocupa de gestionar la información pública del incidente.
- Realizar un seguimiento de los medios, corregir las informaciones erróneas, identificar tendencias y problemas.
- Analizar la percepción del público y desarrollar estrategias de comunicación pública.
- Desarrollar estrategias de comunicación en función de cómo se está gestionando el incidente.

5.2 FAVORECER LA FORMACIÓN

En la fase de preparación, una vez establecida la estructura que facilitará la coordinación entre los diferentes organismos, debemos abordar la capacitación de las personas.

Las personas designadas para integrar el centro de información conjunta, deberán contar con formación y experiencia previa en la gestión comunicativa de este tipo de emergencias. Para ello, en los periodos de normalidad (antes de que se produzca el incidente) se deberá acometer un proceso de preparación.

Es de vital importancia que el personal que integra el departamento de comunicación reciba una capacitación eficaz en relación con las operaciones de respuesta ante un derrame de hidrocarburos. Los profesionales de esta área, deberán conocer los procedimientos de actuación, la distribución de responsabilidades, así como la disponibilidad y las capacidades de los diferentes tipos de equipamiento de lucha contra la contaminación marina.

A este fin, se deberá establecer un **programa de ejercicios de simulación** para ensayar el conjunto global de las actuaciones de respuesta, sin olvidar **la coordinación informativa que debe ser una parte imprescindible del diseño de los simulacros**. Los ejercicios, serán más valiosos siempre y cuando se acerquen más a la complejidad de una situación real y por tanto se planteen en una escala amplia con la participación de múltiples agencias nacionales e internacionales.

Este tipo de experiencias permitirá **fortalecer el espíritu de equipo** más allá de la propia organización y **facilitar la integración del departamento de comunicación**, fomentando la coordinación interna y con el resto de las entidades que participarán, llegado el momento, en las operaciones de respuesta. Además, permitirá **incrementar el conocimiento técnico de los profesionales dedicados a informar a los medios** y afianzará la seguridad a la hora de responder ante una emergencia.

5.3 FAVORECER LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Recordemos que el primer objetivo estratégico de la fase de preparación consiste en el establecimiento de los mecanismos de coordinación **“en” y “entre”** las entidades responsables de las operaciones de respuesta ante un incidente de contaminación marina de gran magnitud. En el apartado anterior, se han definido los órganos esenciales que conforman la estructura de respuesta y que permitirán, llegado el momento, integrar en la gestión eficiente de la emergencia a todos los organismos involucrados. A su vez, es igualmente importante para asegurar la **coherencia informativa** durante la crisis, determinar las actuaciones que cada organización debe llevar a cabo para favorecer el flujo de información..

En primer lugar, cada organización deberá afianzar el proceso de comunicación entre los miembros de su organización. La **comunicación interna**, es un proceso circular, continuo y permanente que debe fluir por todos los niveles. En momentos fuera de crisis, potenciar la comunicación interna permitirá a las organizaciones crear una cultura compartida y asumir unos valores reconocidos por todos como esenciales. Por otra parte, cultivar la máxima transparencia, favorecerá la confianza de las personas y el sentido de pertenencia a la organización.

Este esfuerzo previo en la implantación de una sólida política de comunicación interna, permitirá que llegado el momento de la emergencia se garantice la colaboración permanente de los distintos departamentos y se cuente con más información para la toma de decisiones.

Durante un vertido de hidrocarburos a la mar, el flujo de información entre el departamento que gestiona las operaciones y el departamento de comunicación es un factor clave a la hora de diseñar los mensajes que finalmente se trasladarán a la ciudadanía. Esta relación hay que trabajarla con anterioridad, de otro modo, la falta de coordinación, se podrá traducir en desacuerdos que acaben trascendiendo en forma de mensajes contradictorios.

FASE DE PREPARACION

OBJETIVOS ESTRATÉGICO 1: Establecer los mecanismos de coordinación interna y externa entre los organismos públicos y privados con responsabilidad en las operaciones de respuesta al objeto de garantizar la coherencia informativa en el momento que se produzca el vertido de hidrocarburo

Garantizar el liderazgo de un departamento con capacidad para movilizar a los representantes adecuados de todos los organismos implicados. Podría ser la Secretaría de Estado de Comunicación.

Establecer los mecanismos de coordinación entre organismos: responsable máximo del incidente, comité de gestión y centro conjunto de información.

Definir las funciones del máximo responsable de comunicación.

Planificar la dotación de recursos humanos y materiales.

Favorecer la formación mediante un programa de ejercicios que integre a todos los organismos.

Afianzar el proceso de comunicación interna, garantizando la colaboración de todos los departamentos y el flujo de información operativa.

Tabla G-1: principales actuaciones a implementar para la consecución del objetivo estratégico 1 de la etapa de preparación. Fuente de elaboración propia.

FASE DE PREPARACIÓN

Objetivo Estratégico 2

- Fortalecer la reputación de las organizaciones que participan en la respuesta, al objeto de obtener la credibilidad necesaria para enfrentarse al vertido cuando llegue el momento.

5.4 Identificar y fortalecer la imagen corporativa de la entidad

La imagen positiva es un activo esencial. **En una situación de emergencia, los públicos reaccionan menos críticamente ante las organizaciones que gozan de una sólida reputación**, por tanto, para contrarrestar los posibles efectos perturbadores de una situación de crisis, se deben adoptar previamente las medidas que generen un clima de confianza y credibilidad hacia la entidad.

Para ello, en la etapa preventiva que se desarrolla en los periodos que median entre crisis, la organización deberá trabajar para identificar los aspectos que la caracterizan y que la diferencian de las demás, es decir, **su identidad** y también su **cultura corporativa** que deberá venir determinada por una serie de **valores esenciales** que impregnen cada uno de los procedimientos y prácticas de la organización. Una vez que la identidad está definida y los valores implantados, la política de comunicación es sencilla, basta con limitarse a **“decir lo que se hace”**

La gestión de la reputación corporativa debe ser continua, una catástrofe pondrá a prueba la **capacidad de las instituciones y empresas para afrontar la desorganización**, aunque si se parte de procesos bien estructurados, asentados sobre valores arraigados en el quehacer cotidiano, la cultura corporativa será más fácil de mantener durante una situación de crisis y facilitará la toma de decisiones.

Para reforzar la identidad de una organización ante un vertido de gran magnitud de hidrocarburos a la mar, podemos atender al enfoque narrativo que emplean los medios de comunicación ante este tipo de emergencias. La experiencia nos demuestra que este enfoque será siempre en clave de tragedia. Atendiendo al ritual de la tragedia, entre el momento en que se produce el incidente y el momento en que se regresa a la normalidad, habrá mediado la intervención de determinados colectivos.

Corresponderá el papel de **“Heroe”**²²⁹ a las instituciones, generalmente públicas que se enfrentan con tenacidad y, sobre todo con poderosas herramientas contra las fuerzas desatadas, encarnando la solidaridad.

Por otra parte, el papel del **“Antiheroe”** se atribuirá por regla general a otra institución generalmente privada a la que se hace responsable de lo sucedido.

Tanto las organizaciones públicas como las privadas deben tener en cuenta esta circunstancia para planificar su política de comunicación. En los momentos de normalidad, **las instituciones públicas deberán reforzar su imagen de “Heroes” informando a la sociedad sobre sus capacidades y sus logros** al objeto de ganar la confianza necesaria para enfrentarse a la gestión de las operaciones de respuesta ante un vertido mayor de hidrocarburo. Condición que deberán tratar de mantener una vez que se produzca el suceso mediante un desempeño eficaz y responsable.

Por otra parte, **las empresas** relacionadas con el mundo del petróleo, **susceptibles de generar un vertido, deberán ser conscientes de que se les atribuirá o bien incapacidad, o bien rapacidad** como móviles del incidente y por tanto, en tiempos de normalidad **deberán establecer una cultura corporativa ética** que ayude a sortear estos inconvenientes y a responder como es debido cuando la crisis se produzca.

Incidentes anteriores nos han demostrado que habitualmente la empresa responsable del vertido se encontrará en la **disyuntiva de optar bien por un conjunto de valores éticos, o bien por una serie de objetivos de carácter económico**. Las decisiones que se tomen durante la resolución del suceso determinarán que la catástrofe ecológica finalmente se convierta, o no, en una crisis empresarial que traerá consigo graves efectos sobre la reputación de la organización, y consecuencias irreversibles sobre el futuro de la compañía. **La fórmula adecuada para sortear esta posibilidad**, es el desarrollo de una **cultura ética** asentada sobre los **valores esenciales de las compañías**. Estos valores deberán prevalecer en cualquier situación y llegado el

²²⁹ GARCÍA, A. (2006) “La estructura narrativa de sucesos catastróficos en los medios de comunicación” en Ruano Gómez, J. *I Jornadas sobre gestión de crisis. Más allá de la sociedad del riesgo*. Servicio de publicaciones: Universidad de A Coruña..

momento del incidente, facilitarán a los directivos la toma de decisiones. Por tanto, todo tipo de entidades, públicas o privadas, deberán prepararse para demostrar un comportamiento responsable ante una crisis, lo que significa **no culpar a otros de sus errores, preocuparse por el efecto de sus acciones en los demás, compensar a los perjudicados y tomar las medidas necesarias para devolver la situación a la normalidad tratando de evitar que se vuelva a producir y haciendo prevalecer sus compromisos éticos sobre las cuestiones económicas.**

La cultura corporativa debe anunciarse con anterioridad a que se desencadenen los sucesos y ello, sin duda reportará una valoración positiva de la sociedad y mayor credibilidad para responder ante cualquier tipo de crisis. Sin embargo, **informar sobre las buenas intenciones no basta.** Las organizaciones que asumen este proceso de refuerzo de su imagen corporativa, evidentemente cuentan con la noble aspiración de actuar con eficacia y con responsabilidad de acuerdo a sus principios básicos, pero además deberán diseñar los **mecanismos que garanticen el cumplimiento** de sus políticas o se expondrán a un grave riesgo que podrá llegar a dañar su organización de manera irreversible.

FASE DE PREPARACION

OBJETIVOS ESTRATÉGICO 2: Fortalecer la reputación de las organizaciones que participan en la respuesta, al objeto de obtener la credibilidad necesaria para enfrentarse al vertido cuando llegue el momento.

Considerar la imagen corporativa como un activo esencial que propiciará una reacción menos crítica de los públicos cuando se produzca el vertido.

Reforzar el posicionamiento de las organizaciones como “héroes” capaces de enfrentarse con tenacidad y poderosas herramientas contra las fuerzas desatadas.

Establecer una cultura corporativa ética, sustentada por una serie de valores que permitan, llegado el momento, demostrar que los compromisos éticos prevalecen sobre las cuestiones económicas.

Anunciar la cultura corporativa con anterioridad a que se desencadenen los sucesos, de modo que se consiga incrementar la valoración positiva de la sociedad y la credibilidad para responder ante cualquier tipo de crisis.

Diseñar los mecanismos que garanticen el cumplimiento de sus políticas tanto en situaciones de normalidad como en emergencias.

Tabla G-2: principales actuaciones a implementar para la consecución del objetivo estratégico 2 de la etapa de preparación. Fuente de elaboración propia

FASE DE PREPARACIÓN

Objetivo Estratégico 3

- Estrechar las relaciones con los grupos de interés y medios de comunicación.

5.5 Identificar públicos.

Como venimos indicando, en la etapa de preparación es esencial establecer un planteamiento de cooperación de todas las organizaciones que puedan verse afectadas a fin de establecer una estrategia de comunicación que garantice la coherencia informativa. Para ello, antes de que se produzca el vertido será necesario identificar los colectivos implicados en el suceso de contaminación marina y estrechar la colaboración con ellos. Los intereses a conciliar en un incidente importante de navegación marina son:

GRUPOS DE INTERÉS	
Autoridades nacionales.	Compañías petrolíferas.
Autoridades locales.	Compañías de salvamento.
Autoridades portuarias.	Propietarios de la carga.
Autoridades de bandera del buque.	Comunidad científica.
Armador y aseguradores (Clubes P&I).	Organizaciones sectoriales.
Organizaciones ecologistas.	Medios de comunicación.
Los damnificados.	El público en general.

Tabla G-3: Grupos de interés. Fuente de elaboración propia.

Cada grupo tendrá sus propias características, su rol diferenciado durante la gestión del vertido o su necesidad de información que deberá ser atendida. Describimos a continuación el papel de las más destacadas en el proceso de comunicación²³⁰.

Autoridades y administraciones públicas: En este grupo incluimos políticos, administraciones y organismos gubernamentales que asumirán la responsabilidad de la comunicación pública. Ellos serán los encargados de asegurar la transparencia manteniendo la iniciativa y anticipando las noticias, ya sean buenas o malas, de calmar a la población y despejar incertidumbres.

La industria: Los vertidos de hidrocarburo a la mar pueden producirse como consecuencia de las operaciones de exploración, producción o transporte. Las terminales y los puertos deberán contar con su plan de respuesta (Plan Marítimo Interior) que, entre otros aspectos, contemple la coordinación informativa con las diferentes administraciones en caso de que el vertido llegue a producirse.

La comunidad científica: La comunidad científica juega un papel clave en el proceso de decisión a la hora de ponderar las ventajas y desventajas de las actuaciones que permitirán minimizar los daños y restituir la normalidad tras un vertido de gran magnitud. De hecho, veíamos como el sistema nacional de respuesta contempla en la composición del Comité Técnico Asesor la posibilidad de contar con expertos nacionales o internacionales en la materia.

En el ámbito de la comunicación, igualmente los expertos tienen un papel decisivo, dado que su opinión reforzando las actuaciones emprendidas transmitirá una dosis adicional de confianza a la población. Por tanto, su presencia en los medios es necesaria desde el inicio del incidente para justificar al público, con una base científica, las posibles acciones que deben tomarse y sus consecuencias. Debemos recordar que los expertos cuentan con el prestigio suficiente para poder respaldar sus declaraciones por sí solos.

Por tanto, las organizaciones que puedan verse implicadas en un suceso de estas características deberán estrechar la relación con la comunidad científica durante la fase de preparación y a su vez facilitar el contacto con los medios de comunicación.

²³⁰ En esta relación de grupos de interés nos hemos basado en la guía elaborada como resultado del proyecto AMPERA (2007): Risk communication in accidental marine pollution: good practice guide for an effective communication strategy. Disponible en: http://www.upf.edu/pcstacademy/_docs/2007_ampera.pdf.

Las organizaciones sectoriales: recordemos que un vertido mayor de hidrocarburos a la mar producirá grandes daños sobre los ecosistemas de las regiones afectadas que vendrán unidos a importantes perjuicio, especialmente, para las industrias turística y pesquera. En este escenario, las organizaciones sectoriales tratarán de influenciar a las autoridades para defender los intereses de sus representados.

Las organizaciones no gubernamentales: implicadas en la respuesta con su gran potencial movilizador de voluntarios y medios de comunicación.

Los equipos de intervención y voluntarios: que habitualmente se encargan de la limpieza de las costas.

La población costera afectada por la catástrofe: referida a aquella que sufre directamente las consecuencias del accidente y que se preocupa especialmente por el impacto en sus economías (pesca, turismo...).

El público en general más sensibilizado con el impacto político, económico, medioambiental o químico.

Y por último, pero no por ello menos importante, los **medios de comunicación**, que actuarán como **narradores de la catástrofe**, filtrando aquella información a la sociedad la información que consideren oportuna

En los periodos que median entre crisis, las administraciones responsables de la respuesta a un incidente mayor de contaminación marina y la industria petrolera deben estrechar la relación entre sí, con todos los colectivos enumerados anteriormente y con los medios de comunicación, al objeto de evitar la improvisación y la descoordinación propia de una catástrofe ecológica de estas características.

5.6 Favorecer la relación con los medios de comunicación.

La relación entre los medios de comunicación y las organizaciones que gestionan un incidente de contaminación marina, puede venir determinada por el recelo y la desconfianza, o por el contrario, se puede fundamentar en un **modelo de colaboración mutua**. Esta segunda opción, otorga mayores beneficios a ambas partes, los medios contarán con un acceso directo a la fuente de información y las entidades que se encuentran al frente de la gestión del suceso conseguirán que los esfuerzos emprendidos para acabar con esta situación lleguen a los ciudadanos.

La experiencia en gestión de crisis hace que a estas alturas nadie dude de las ventajas que supone **favorecer el trabajo de los medios**, sin embargo, esta actitud colaboradora debe llevarse a la práctica con cierta cautela y sin descuidar la relación de vigilancia que ambos deben sostenerse y que se deriva de la divergencia de objetivos. Por una parte, **la prensa lucha por atraer audiencias mientras que las organizaciones tratan de persuadirlas a favor de las actuaciones implementadas** para solventar el problema que ha generado el suceso. **La etapa de preparación es el momento oportuno para estrechar la relación con los medios de comunicación y acortar esta distancia en la medida de lo posible.**

Desde hace años el **periodismo ambiental** se ha comenzado a identificar como un área de especialización profesional que como cualquier otra **requiere una capacitación específica**. En anteriores vertidos de hidrocarburo a la mar, hemos podido comprobar que **el elemento catastrófico**, empeñado en mostrar imágenes de las zonas devastadas y exponerlas como representativas del conjunto de la realidad, sin profundizar en el análisis, ha sido el protagonista por excelencia de las crónicas periodísticas. Las razones son varias, es incuestionable que **este tipo de enfoques suelen ser más atractivos para las audiencias**, pero hay que ir más allá y sumar a este hecho un factor igualmente significativo como es la **falta de hábito de los medios en el tratamiento de estos contenidos**. Los informadores no siempre están preparados para tratar esta información.

La industria del petróleo y las administraciones públicas deben ser conscientes de esta realidad y en la etapa de preparación ante este tipo de crisis, acercarse a los medios de comunicación para facilitarles el conocimiento sobre la gestión de este tipo de vertidos.

Para ello, deberán transmitir **su identidad y sus valores, la capacidad de sus medios humanos y de los equipamientos con los que cuentan para combatir un vertido, así como las inversiones que ello supone**. Como veíamos en el apartado anterior, todo ello, ayudará a reforzar su imagen corporativa y posicionarse en una situación ventajosa ante un posible suceso. Sin embargo, no solo se deben mostrar los aspectos favorables, durante la preparación, es igualmente necesario **ayudar a los medios de comunicación a comprender la gran dificultad que supone combatir el hidrocarburo en la mar**.

La estadística demuestra que es imposible predecir dónde y cuándo sucederá el próximo incidente, ni el impacto que tendrá. Por tanto, **a pesar del esfuerzo inversor y de capacitación del personal que tanto los gobiernos como la industria petrolera realizan en equipamientos para la lucha contra la contaminación, lamentablemente,**

no sería realista asegurar que es posible evitar los efectos nocivos de un vertido. Cualquier vertido importante, cerca de la costa, cuenta con una alta probabilidad de causar un impacto ecológico grave en el litoral y esto es algo que debemos saber trasladar a los medios de comunicación antes de que se produzca la emergencia.

Por otra parte, en un vertido mayor de hidrocarburo a la mar, el tiempo es un factor crítico. Establecer previamente una relación cercana con los medios de comunicación, permitirá personalizar contactos con la prensa especializada y a su vez establecer los ficheros de datos y forma de contacto con medios y periodistas, al objeto de **agilizar las gestiones informativas.**

Además, las organizaciones deberán aprovechar la etapa de preparación para profundizar en el conocimiento del “modus operandi” de los medios de comunicación ante sucesos de contaminación marina producidos con anterioridad. Las características más destacadas de la cobertura periodística se resumen a continuación:

- **Altísima demanda informativa**, especialmente en los primeros momentos de la emergencia.
- **Tendencia al catastrofismo y al sensacionalismo informativo** capaz de conducir a la compañía responsable del vertido hasta la ruina, de generar una crisis institucional en las organizaciones públicas responsables de la respuesta o incluso una crisis política.
- **Importancia del componente visual**, empeñado en mostrar una imagen recrudescida. Se toma la peor parte de las zonas afectadas como representativa del conjunto de las zonas afectadas y las zonas afectadas como representativas del conjunto de la costa.
- **Diferentes aproximaciones de los medios locales y nacionales.** Los primeros más preocupados por las consecuencias para la economía local, mientras que los segundos se centran principalmente en las responsabilidades políticas del incidente.
- **Falta de hábito en el tratamiento de los contenidos medioambientales** por parte de los medios, no siempre preparados de manera efectiva para tratar este tipo de información y ofrecérsela a los lectores.
- **Se prefiere la cobertura in situ y se incrementa la emisión en directo.** Se considera más importante estar presente en el escenario de la catástrofe que obtener una información más completa, más global y más documentada.
- **Se prefiere a los informantes que son responsables directos de la intervención** –durante las tareas de rescate y atención a las víctimas– que a los informantes que están dedicados precisamente a atender a los medios.

- **Se prefiere adoptar el papel de entrevistador**, recurriendo al contacto vivo con los informantes. Al comprobar el desmesurado peso que tienen las entrevistas, se percibe, por contraste, lo menguado que suele ser el trabajo de redacción. (escasez de artículos, editoriales, trabajos monográficos...)

En los periodos de normalidad, las organizaciones deberán reflexionar sobre los hábitos mencionados anteriormente y establecer una estrategia de comunicación de crisis que permita responder a los siguientes interrogantes ¿Qué mensajes? ¿A qué públicos? ¿Porqué canales?.

FASE DE PREPARACION

OBJETIVOS ESTRATÉGICO 3: Estrechar las relaciones con los grupos de interés y los medios de comunicación.

Identificar los colectivos que podrán verse involucrados en la gestión de un vertido de hidrocarburo a la mar y estrechar la colaboración con ellos.

Favorecer la relación con los medios de comunicación potenciando el modelo de colaboración mutua.

Ayudar a los medios de comunicación a comprender la gran dificultad que supone combatir el hidrocarburo en la mar.

Profundizar en el conocimiento de la forma de actuar de los medios de comunicación en anteriores sucesos, caracterizados por: altísima demanda informativa, tendencia al catastrofismo, importancia del componente visual, diferencia de aproximaciones entre medios locales y nacionales, falta de hábito en el tratamiento de los contenidos medioambientales, preferencia por la emisión en directo y la entrevista a los responsables de la intervención.

Tabla G-4: principales actuaciones a implementar para la consecución del objetivo estratégico 3 de la etapa de preparación. Fuente de elaboración propia.

FASE DE PREPARACIÓN

Objetivo Estratégico 4

- Establecer el plan de información ¿qué mensajes? y el plan de medios ¿cómo llegar?

5.7. Diseñar los mensajes y el contenido de la información.

Tal y como venimos mencionando desde el inicio del documento, una de las mayores dificultades que se presentan durante la resolución de un vertido accidental de hidrocarburo a la mar es la multiplicidad de actores, organizaciones públicas y privadas, que se verán involucradas en su gestión y que deberán coordinarse para asegurar que los **mensajes sean coherentes, claros y concretos**. Para ello las organizaciones deberán tener en cuenta, el rol que desempeñan en la gestión del incidente, así como las peculiaridades de los medios de comunicación y las necesidades de las diferentes audiencias o grupos de interés.

En el proceso de comunicación, las administraciones públicas y la industria causante del incidente deberán actuar coordinadamente aunque sus roles son bien diferenciados. Por una parte, **las administraciones públicas** al frente de la gestión del suceso deben entender la comunicación institucional como un servicio y no como una rutina, donde **los intereses de la población deben prevalecer sobre ningún otro**. Por tanto, deben ser conscientes de que son los responsables de **transmitir la confianza a los públicos afectados que es necesaria para la restitución de la normalidad**, así como de satisfacer la necesidad informativa de la sociedad en su totalidad.

Por su parte, **la empresa de la industria del petróleo** cuyo buque o instalación haya generado el vertido, deberá asumir la responsabilidad con **honestidad**, sin tratar de esconder los hechos, poniendo al público en general y en concreto a los damnificados

en primer lugar, con los que deberá **asumir el compromiso de ocuparse de las compensaciones económicas** que correspondan.

Así mismo, durante las operaciones de respuesta, las organizaciones públicas o privadas involucradas en la misma, deberán ser transparentes y diseñar contenidos coherentes para informar **a la sociedad de los esfuerzos que está llevando a cabo para resolver el problema que originó el vertido** y a su vez, reducir al mínimo los daños ambientales y socio económicos. Será necesario que los mensajes se trasladen con agilidad y con rigor, es decir sin comprometer la credibilidad de la organización. A tal fin, en la etapa de preparación podemos llevar a cabo ciertas actuaciones que nos ayudarán en el momento en que eclosione la crisis, a suplir la falta de hábito de los medios de comunicación en el tratamiento de los contenidos ambientales y la carencia de información que suele producirse en los primeros momentos.

- Definir un argumentario con preguntas y respuestas sobre las posibles situaciones que puedan darse.
- Establecer un dossier informativo sobre la organización con documentación de base, para hacer frente a los primeros momentos: descripción de posibles tipos de hidrocarburo y su comportamiento en el agua, equipamientos de respuesta, acciones preventivas, estadísticas sobre situaciones similares, etc.

Por último, mencionar un aspecto que es determinante a la hora de establecer los contenidos durante la gestión de un vertido: **enfocar los mensajes a los diferentes públicos** a los que se dirige. Para ello, se diferenciará si se trata del **gran público** o de un **sector especializado**, de un medio de comunicación local (más preocupado por los efectos de la economía en la zona) o de un **medio nacional** (más interesado por la repercusión política del suceso).

También será necesario establecer una diferenciación entre la sociedad en general y **los colectivos directamente afectados**, con estos últimos, las organizaciones deberán mostrar una **especial sensibilidad**, no actuar a la defensiva, reconocer la culpa en caso de que no se haya actuado adecuadamente, escuchar sus preocupaciones y adecuar los mensajes a sus necesidades, garantizando la máxima dedicación y la compensación por los daños.

Por otra parte, el resto de la población buscará una descripción veraz y realista de los hechos, descrita con terminología sencilla y fácil de comprender. Las organizaciones deberán asegurarse de que el **vocabulario es adecuado, contrastar los contenidos** antes de lanzarlos, **no especular, no minimizar** los hechos y cuando sea necesario **reconocer la incertidumbre**.

5.8 Establecer el Plan de Medios

Además de las actuaciones anteriormente mencionadas, es necesario **tener muy presentes los objetivos de los medios de comunicación**. Recordemos que el periodista -salvo en el caso de los medios de comunicación social que abordaremos seguidamente- es el mediador entre una organización y sus públicos y por tanto, quien finalmente determina lo que es o no susceptible de trasladarse a la sociedad.

Así, las organizaciones que gestionan una catástrofe ecológica producida por un vertido accidental de hidrocarburo a la mar, al igual que en cualquier otra crisis, deberán tener presentes sus objetivos y actuar en consecuencia, siempre teniendo en cuenta que cada medio requiere un tratamiento de la información diferenciado:

1. A los medios impresos.

Además de brindarles la información escrita con sus peculiaridades generales con el fin de que cada uno pueda adaptarla al enfoque, valoración y espacio, se les ofrece la opción de contar con fotografías sobre hechos, personalidades y aspectos que pueden ser de su interés para que los incorporen y den el tratamiento que deseen.

2. La información orientada a la radio.

Junto al texto escrito, para que sea leído en voz alta, y con estructura radiofónica, se acompaña de algún documento sonoro, especialmente en los casos en que ha habido declaraciones, discursos o intervenciones en algún acto.

3. La información destinada a la televisión.

Va acompañada de algún video referido al hecho que presenta la noticia escrita. Las imágenes tienen suficiente duración (2-5 minutos) para que cada canal pueda adaptarlas al promedio que otorgue a sus noticias.

Los afectados, al igual que mencionábamos a la hora de definir los mensajes, requerirán un medio de acercamiento diferenciado. Para ello, en el momento de la emergencia deberemos **establecer canales de comunicación directos** que les permitan gestionar sus **reclamaciones** o resolver sus dudas.

5.9. Definir una estrategia de comunicación on line.

En la etapa de preparación, las organizaciones deberán establecer la estrategia de comunicación digital que permita ofrecer una respuesta eficaz, llegado el momento del incidente.

El uso de internet y de los medios de comunicación social **no implica el abandono de los canales convencionales**, todos ellos son igualmente necesarios y por tanto deben formar parte del plan de comunicación de una catástrofe ecológica.

Sin embargo, experiencias recientes han demostrado que los medios sociales son capaces de jugar un papel crucial cuando se producen desastres naturales o emergencias de cualquier clase. Mientras que **los medios tradicionales actúan como mediadores entre los gestores de las emergencias y los ciudadanos, la comunicación digital, ofrece a las organizaciones que gestionan las emergencias, la posibilidad de informar directamente a la población**, con una velocidad inmejorable compitiendo en prontitud incluso con las agencias de noticias.

En el ámbito digital, se desarrollan a continuación dos acciones clave que debemos plantear antes de la crisis. En primer lugar, se aborda el establecimiento de un modelo web que cuente únicamente con información relativa al suceso y que ofrezca de manera continuada información sobre el avance de las operaciones, tal y como hizo el gobierno de los Estados Unidos durante el vertido de la plataforma Deepwater Horizon. Seguidamente, este apartado se centra en el despliegue de actuaciones que deben llevarse a cabo antes de que las emergencias sucedan para conseguir el posicionamiento adecuado en el entorno 2.0.

5.9.1. Establecer una web específica del incidente

Como pudimos comprobar durante la gestión del vertido de hidrocarburo producido en el Golfo de México, a raíz de la explosión de la plataforma petrolífera Deepwater Horizon, el uso de internet para gestionar la comunicación de un incidente mayor de contaminación marina es un factor clave. Durante la gestión del vertido, el rápido

lanzamiento por parte del gobierno de los Estados Unidos de la página www.restorethegulf.gov, junto con el nivel de popularidad alcanzado, la convirtieron en un modelo de comunicación gubernamental a seguir en todo tipo de catástrofes. Por lo general, este tipo de páginas dedicadas únicamente a la información del suceso, representan el espacio público donde se aúna la comunicación de todos los organismos gubernamentales y donde todos los interesados pueden disponer de las últimas noticias, gestionar reclamaciones, e incluso visualizar las imágenes tanto del vertido como de las operaciones de respuesta. Esta solución ofrece múltiples ventajas que mencionamos a continuación:

- **Rapidez:** La información viaja a gran velocidad y alcanza en minutos a millones de lectores alrededor del mundo.
- **Interactividad** con los medios y el público en general.
- **Atención focalizada en diferentes necesidades informativas.** La web permite habilitar espacios concretos para atender las demandas de cada colectivo implicado (gestión de reclamaciones de los damnificados, captación e información a voluntarios, etc)

Así surgen dos posibilidades:

1. Habilitar la pagina web en la fase de preparación y conservarla “dormida” hasta que llegue el momento de la emergencia.
2. Tenerla siempre en activo con un fondo documental y legal sobre el tema que nos ocupa.

La gestión de la página web, prima el aspecto cronológico, es decir desde que se pone en marcha la emergencia, se va vertiendo información a medida de que se dispone y se cree oportuno hacerla pública de acuerdo con el siguiente proceso:

1. Los datos nuevos, previamente contrastados, aparecen en la página tan pronto como se dispone de ellos, indicando la hora.
2. Cada intervalo de tiempo (debe ajustarse a la fase de la emergencia) se realiza un resumen de la situación.

²³¹ Gobierno de los Estados Unidos. Página oficial para el vertido de la plataforma Deepwater Horizon. <http://www.restorethegulf.gov>.

3. Se incluyen mapas de situación.
4. Se incluyen las imágenes suministradas por las unidades marítimas y aéreas que se encuentran in situ.
5. Se incluyen intervenciones o declaraciones de los responsables gubernamentales y de los expertos (si se considera oportuno).
6. Se transmiten ruedas de prensa en tiempo real.
7. Cuenta con espacios para atender demandas de información generales, y específicas y también para recoger datos de interés, como son:
 - a. Reportar daños contra la vida salvaje
 - b. Reportar contaminaciones en tierra
 - c. Gestionar reclamaciones de los afectados
 - d. Suministrar información para los voluntarios que participan en las operaciones de respuesta y el lugar donde registrarse
 - e. Ofrecer embarcaciones u otra tecnología de recogida de hidrocarburos oportuna para las operaciones de respuesta
8. Incluye links a las cuentas en redes sociales de los organismos con responsabilidades en la resolución del incidente.

5.9.2 Definir la estrategia de comunicación en Redes Sociales

En la era de la rapidez y la bidireccionalidad que estamos viviendo, no es posible plantear una estrategia de comunicación que olvide las capacidades que pueden aportar los medios sociales. Como pudimos comprobar durante la gestión del más reciente episodio de contaminación marina, el sucedido en 2010 en el Golfo de México, las redes sociales son una solución clave para gestionar situaciones de emergencia, dado que funcionan como un espacio de información en tiempo real, permiten mantener una **comunicación constante e inmediata con el público, y aportan una capacidad de interactuar** que hasta la fecha no era posible con los medios tradicionales.

Por tanto, las organizaciones que se preparan para responder a un posible vertido de hidrocarburo a la mar, deben establecer una estrategia de comunicación que saque provecho a las posibilidades que brindan los avances tecnológicos para satisfacer la fuerte demanda informativa propia de este tipo de situaciones. Así, en tiempos de

normalidad, **cada organización deberá posicionarse como referencia en su campo de actuación**, para ello, identificará las redes que va a utilizar y los usos que pretende hacer de ellas, creará perfiles, participará cada día de manera activa y aportará contenidos relevantes capaces de suscitar el interés de la sociedad.

La falta de presencia en redes sociales, anterior a que se produzca el vertido, deja la puerta abierta a la entrada de posibles suplantadores capaces de acaparar en los momentos de desconcierto, el protagonismo con información inexacta y que no ha sido contrastada.

En este canal, la agilidad es un factor clave y **los bulos y los rumores un importante inconveniente**. El principal peligro de la rumorología en la red, reside en la **fuerte viralidad** de este medio que hará que los rumores se multipliquen aún más rápido por esta vía que por las tradicionales, más aun si los que repiten el mensaje son fuentes solventes (agencias, medios de comunicación o personajes con suficiente capacidad de influencia).

Para paliar este efecto, durante la gestión de un incidente se deberá llevar a cabo una **monitorización constante** de las redes. Las organizaciones gestoras deberán escuchar los mensajes que se están difundiendo, **identificar los bulos con rapidez y publicar el desmentido tajante lo antes posible**, incluso podrán dirigirse a la fuente para que reconozcan el error, ya sea citándolo con un tweet o enviando un mensaje directo. Además, para que el desmentido llegue lo más lejos posible, **solicitarán a sus seguidores que lo repitan**, de ahí la importancia de contar con una fuerte presencia en redes anterior a la crisis.

Por otra parte, los gestores que se enfrentan a la emergencia, se encontrarán ante unos **ciudadanos** a los que hay que proteger e informar pero que a su vez, gracias el uso masivo de smartphones y redes sociales, podrán convertirse en **improvisados reporteros**, capaces de suministrar a los medios y al público en general, imágenes e información de manera instantánea.

Este riesgo es menor en aquellos vertidos de hidrocarburo que se produzcan en alta mar, inaccesible para gran parte de la población, sin embargo, cuando el suceso se produce cerca de la costa o finalmente acaba llegando hasta ella, comenzarán a subirse de forma masiva miles de tweets, fotos y videos de los ciudadanos que

mostrarán las zonas más dañadas como representativas de la totalidad de la zona afectada.

Las organizaciones que gestionan la respuesta, no deben olvidar que la capacidad de utilizar este canal está igualmente disponible para los responsables de coordinar las operaciones de respuesta. Los gestores, conocedores de la alta demanda informativa y de la importancia que adquiere la imagen en este tipo de situaciones, deberán aprovechar las ventajas tecnológicas que brindan las redes sociales para **liderar la acción informativa, y hacer llegar de manera directa a los ciudadanos las imágenes de los esfuerzos que se están realizando para restituir la normalidad**, todo ello con el mismo rigor con el que se ha venido actuando en los medios tradicionales.

Podemos finalizar este apartado con una conclusión y es que las organizaciones necesariamente deben estar al día en estas formas de comunicación y aprovechar al máximo los beneficios que ofrecen. **La falta de presencia en redes sociales anterior a al suceso, reduce la capacidad de las organizaciones para responder a esta situación, abriendo las puertas a posibles suplantadores, bulos y rumores. Por tanto, en los periodos entre crisis, las organizaciones responsables de responder ante incidentes de contaminación marina deberán familiarizarse con este entorno.**

Voluntariado digital en emergencias

Mencionábamos anteriormente que si no se informa con agilidad y no se hace una escucha activa de la red, tampoco se podrá evitar que prosperen los bulos y rumores de todo tipo. El avance en el desarrollo de los medios sociales lleva implícito la **cobertura informativa durante veinticuatro horas** y por tanto ha supuesto un cambio en la forma de reportar las emergencias, dado que **nunca ha sido tanta la demanda informativa ni la rapidez necesaria de la respuesta.**

En este escenario, la dimensión del flujo de comunicaciones que generarán redes como twitter o facebook, junto con centenares de blogs, durante la gestión de un gran vertido de hidrocarburo, fácilmente desbordará la capacidad de las organizaciones responsables de la respuesta. Por tanto, un factor que necesariamente debe ser considerado **durante la elaboración de la estrategia de comunicación** ante una catástrofe ecológica de estas características, es la **planificación de los recursos necesarios para publicar información y a su vez monitorizar las redes.**

El voluntariado digital es una alternativa que representa una solución para este tipo de situaciones. El concepto **VOST (Virtual Operation Support Team)** fue inventado por el gestor de emergencias Jeff Phillips a principios de 2011²³² y desde esta fecha, los equipos de soporte se han ido multiplicando y con ellos su participación en emergencias. Tal y como lo describe Phillips, se trata de integrar agentes de confianza en un equipo con el objetivo de monitorizar las redes sociales, gestionar los canales de comunicación con el público y manejar información en canales digitales. Los integrantes de estos equipos deberán contar con la adecuada formación en redes sociales y preferiblemente haber participado en algún servicio de voluntariado en emergencias. En momentos de necesidad, el VOST es la herramienta que empleará el Director de Comunicación de la emergencia para incrementar su capacidad de comunicación con las diferentes audiencias. El apoyo podrá ser presencial es decir con los voluntarios participando directamente el centro de coordinación de las operaciones, remoto o una mezcla de ambos. Aunque es posible establecer un equipo de operación en redes sociales durante un desastre, **lo ideal es que los gestores constituyan este equipo de trabajo en tiempos de normalidad para que estén preparados para su activación en el momento en que sea necesario.**

FASE DE PREPARACION

OBJETIVOS ESTRATÉGICO 4: Establecer el plan de información ¿Qué mensajes? y el plan de medios ¿Cómo llegar?

¿Qué mensajes?: coherentes, claros, concretos, contrastados, con vocabulario adecuado, que reconozcan la incertidumbre, que eviten la especulación y minimizar los hechos. Además los mensajes deberán ir dirigidos a las diferentes audiencias y mostrar sensibilidad por los afectados.

¿Qué canales?: canales directos con los afectados, web específica del suceso, estrategia de comunicación en redes sociales, utilización de VOST (equipos de soporte virtual).

Tabla G-5: Principales actuaciones a implementar para la consecución del objetivo estratégico 4 de la etapa de preparación.

²³² En nuestro país encontramos la siguiente referencia: SERRANO L. (2012) Información de emergencias 2.0. #StopBulos y equipos VOST. Madrid: iRescate

FASE DE PREPARACIÓN

5.10 Resumen de las recomendaciones para la fase de preparación

OBJETIVOS	RECOMENDACIONES
Objetivo Estratégico 1	<p>Garantizar el liderazgo de un departamento con capacidad para movilizar a los representantes adecuados de todos los organismos implicados. Podría ser la Secretaría de Estado de Comunicación.</p> <p>Establecer los mecanismos de coordinación entre organismos: responsable máximo del incidente, comité de gestión, centro conjunto de información.</p> <p>Definir las funciones del máximo responsable de comunicación.</p> <p>Planificar la dotación de recursos humanos y materiales..</p> <p>Favorecer la formación mediante un programa de ejercicios que integre a todos los organismos..</p> <p>Afianzar el proceso de comunicación interna, garantizando la colaboración de todos los departamentos y el flujo de información operativa.</p>
Objetivo Estratégico 2	<p>Considerar la imagen corporativa como un activo esencial que propiciará una reacción menos crítica de los públicos cuando se produzca el vertido.</p> <p>Reforzar el posicionamiento de las organizaciones públicas como “héroes” capaces de enfrentarse con tenacidad y poderosas herramientas contra las fuerzas desatadas.</p> <p>Establecer una cultura corporativa ética, sustentada por una serie de valores que permitan, llegado el momento, demostrar que los compromisos éticos prevalecen sobre las cuestiones económicas.</p>
Objetivo Estratégico 3	<p>Identificar los colectivos que podrán verse involucrados en la gestión de un vertido de hidrocarburo a la mar y estrechar la colaboración con ellos.</p> <p>Favorecer la relación con los medios de comunicación potenciando el modelo de colaboración mutua.</p> <p>Ayudar a los medios de comunicación a comprender la gran dificultad que supone combatir el hidrocarburo en la mar.</p> <p>Profundizar en el conocimiento de la forma de actuar de los medios en anteriores contaminaciones marinas, caracterizada por: Altísima demanda informativa, tendencia al catastrofismo, importancia del componente visual, diferencia de aproximaciones entre medios locales y nacionales, falta de hábito en el tratamiento de los contenidos medioambientales, preferencia por le emisión en directo y la entrevista a los responsables de la intervención.</p>
Objetivo Estratégico 4	<p>¿Qué mensajes?: coherentes, claros, concretos, contrastados, con vocabulario adecuado, que eviten la especulación, la minimización, que reconozcan la incertidumbre, dirigidos a las diferentes audiencias y que muestren sensibilidad por los afectados.</p> <p>¿Qué canales?: canales directos con los afectados, web con información relativa al suceso, estrategia de comunicación en redes sociales, utilización de VOST (equipos de soporte virtual).</p>

Tabla G-6: Resumen de recomendaciones para la fase de preparación. Fuente de elaboración propia.

FASE DE RESPUESTA

6 FASE DE RESPUESTA

La etapa reactiva es aquella que comienza en el momento que se ha desencadenado la crisis. Si durante la fase preventiva la organización ha puesto en marcha las acciones mencionadas en los apartados anteriores, sin duda abordará este momento con una mayor dosis de seguridad y confianza. El continuo refuerzo de la imagen corporativa se habrá traducido en una sólida reputación que aportará la credibilidad necesaria a la hora de informar a la opinión pública y el plan de comunicación de crisis servirá de hoja de ruta durante todo el proceso.

Por lo general, la respuesta a un vertido mayor de hidrocarburo a la mar se diseña de manera escalonada adecuando las capacidades proporcionalmente a la gravedad del siniestro que habitualmente se valora en función del volumen de hidrocarburo derramado y el alcance del derrame. Los vertidos de gran magnitud son aquellos que debido a su dimensión y a la probabilidad de causar importantes impactos requieren recursos desde fuentes nacionales e internacionales. **El objetivo de la respuesta** a los derrames de hidrocarburos consiste en **minimizar el daño a los recursos ambientales y socioeconómicos, y reducir el tiempo de recuperación de los recursos afectados**, logrando finalmente restituir la normalidad. **El liderazgo informativo** es un factor clave durante este proceso, necesario para mantener la confianza de la sociedad en las organizaciones que lo gestionan, por el contrario, los silencios únicamente servirán para fomentar los rumores y las especulaciones. No obstante, algo más que una sólida y bien implantada política de comunicación es necesaria para devolver la normalidad tras una catástrofe ecológica de estas dimensiones. Es evidente que los públicos reaccionan menos críticamente ante las entidades que respetan las normas y principios que la sociedad valora y que los planes ayudan, pero no podemos atribuirles la capacidad de hacer milagros. Llegado el momento, sin una ejecución correcta y sin el respaldo de las actuaciones adecuadas para resolver el problema que generó el incidente, todos los esfuerzos realizados antes de la crisis pueden desvanecerse en un corto espacio de tiempo. Por tanto, la ejecución de las operaciones y la comunicación, o lo que es lo mismo **“lo que se hace”** y **“contar lo que se hace”** deben necesariamente ir de la mano para garantizar el éxito global de la gestión de la crisis.

El refuerzo de la imagen corporativa realizado antes de la crisis se habrá traducido en una sólida reputación que aportará la credibilidad necesaria para enfrentarse a una emergencia. Liderar el proceso informativo durante la etapa de respuesta, es un factor clave para mantener la confianza de la sociedad en las organizaciones y en su capacidad para restituir la normalidad.

FASE DE RESPUESTA

Objetivo Estratégico 5

- Activar el flujo de comunicación operativa que permita definir los mensajes que finalmente alcanzarán a los ciudadanos.

6.1 Recopilar información preliminar y valorar la gravedad.

Cuando se produce un derrame de hidrocarburos se requiere a la mayor brevedad posible una evaluación precisa y rápida del derrame inicial, su posible escala y gravedad. Normalmente los detalles no estarán claros al principio, aun así, se deberá tratar de recoger toda aquella información preliminar que permita responder a los siguientes interrogantes: **qué ha ocurrido, cuándo y dónde, cómo ha sucedido, por qué ha sucedido, quién está involucrado, qué organismos se encargan de la respuesta y los equipos que se han movilizad**o.

Adicionalmente, en un vertido de hidrocarburo a la mar es necesario recoger la información adecuada para evaluar el riesgo. El tipo de hidrocarburo que se vierte permite prever el comportamiento que tendrá en el medio ambiente y también sus potenciales efectos. En concreto, los efectos tóxicos, tanto para los ecosistemas como para las personas, dependen mucho de las características químicas del hidrocarburo derramado, así como de las condiciones meteorológicas.

Por tanto, desde el inicio del vertido, será necesario conocer las propiedades del hidrocarburo, los datos de corrientes y vientos, la previsión de la deriva y de la degradación del hidrocarburo, las condiciones meteorológicas y la sensibilidad de las zonas que pueden verse afectadas.

El departamento de operaciones será el primero en disponer de esta información que permitirá estimar la amenaza que representan los hechos, determinar los medios materiales y los recursos humanos que se deben movilizar para la respuesta. **Activar el flujo de información operativa** hacia el departamento de comunicación, le permitirá a éste último decidir en qué momento se lanzará **la primera noticia cuando exista certeza de que se trata de una emergencia real**. En caso contrario se podría generar una alarma innecesaria. Seguidamente, nos enfrentaremos al momento crítico, donde reina el caos informativo y contar con información contrastada es más que poco probable. En este momento, se debe evitar el silencio absoluto, pero nunca a costa de aportar datos imprecisos.

En el caso de que la información ya haya trascendido a los medios de comunicación, **se deberá pasar con agilidad desde una actitud reactiva a una actitud proactiva**. Para ello, es necesario analizar lo que se está publicando y con la mayor rapidez posible comenzar a trasladar aquellos datos que hayan podido contrastarse.

6.2 Activar la cadena de mando y los órganos de gestión.

La agilidad informativa es un factor clave y para garantizarla será necesario que la **cadena de mando**, se active desde el primer momento, más aun cuando es necesario coordinar diferentes administraciones. El máximo responsable de la emergencia, el director de comunicación, los miembros de los gabinetes, todos ellos deben comenzar a trabajar desde el minuto cero.

Como ya hemos mencionado en la etapa de preparación, la comunicación al mundo exterior (directa o a través de los medios) será responsabilidad del gabinete de comunicación que se activará en el mismo momento que el gabinete de crisis y cuya forma de trabajo se abordará en el siguiente apartado.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que ante un gran incidente de contaminación marina, una nación no puede actuar de forma individual. Enumeramos a continuación, los principales interlocutores con los que se debe establecer una comunicación en el ámbito internacional y el objeto de la misma:

- Autoridades de los países vecinos. Para informarles sobre si sus intereses están o podrían estar afectados por la contaminación.

- El centro 24 horas de información y control (MIC) de la Comisión Europea. Para informar a todos los países vecinos cuyos intereses estén o podrían estar afectados por la contaminación.
- El centro 24 horas de información y control (MIC) de la Comisión Europea para solicitar asistencia (personas o equipos) de otros países o de EMSA.
- Autoridades de países vecinos que demandan asistencia de acuerdo con los convenios internacionales.
- Los países signatarios de convenios regionales que deberán ser informados sobre la posible afectación de sus recursos.
- Cualquier otra organización internacional que podría organizar o coordinar la asistencia internacional en el incidente.

FASE DE RESPUESTA

OBJETIVOS ESTRATÉGICO 5: Activar el flujo de comunicación operativa que permita definir los mensajes que finalmente alcanzarán a los ciudadanos.

Recopilar información preliminar: **qué ha ocurrido, cuándo y dónde, cómo ha sucedido, por qué ha sucedido, quién está involucrado, qué organismos se encargan de la respuesta y los equipos que se han movilizado.**

Activar la cadena de mando y los órganos de gestión.

Valorar la gravedad: **en base al tipo de hidrocarburo que se vierte, la cantidad, las características de la zona, la meteorología etc. Lanzar la primera noticia cuando se cuente con información contrastada.**

Activar el flujo de información entre los departamentos operativos y el departamento de comunicación que permita adoptar una actitud de liderazgo informativo tan pronto como sea posible trasladando aquellos datos que se hayan podido contrastar.

Activar el flujo de información operativa **con todos los implicados en el proceso a nivel nacional e internacional.**

Tabla G-7: Principales actuaciones a implementar para la consecución del objetivo estratégico 5 de la fase de respuesta.

FASE DE RESPUESTA

Objetivo Estratégico 6

- Satisfacer la demanda informativa de los afectados por el vertido y de los medios de comunicación, generando una imagen positiva de la gestión de la emergencia.

6.3 Satisfacer la demanda informativa.

Para satisfacer la demanda informativa desde el momento inicial, el gabinete de comunicación de crisis, liderado por el máximo responsable de comunicación y reportando directamente a la función de mando, se responsabilizará de coordinar la labor de comunicación pública. Para ello, aportará información tan pronto como sea posible, armonizará en un único mensaje las informaciones de diversas fuentes, actualizará la información de manera continuada, facilitará declaraciones de expertos que soporten las decisiones, aportará imágenes sobre las operaciones de respuesta, informará sobre los retos tecnológicos de las operaciones, monitorizará la información publicada y cuando sea necesario desmentirá los bulos. Todo ello, de acuerdo a los principios básicos de la comunicación de crisis que enumeramos seguidamente:

Actuar con proactividad informativa. Llevar la iniciativa en la comunicación y desarrollarla continuamente, planteando con claridad y firmeza los propios puntos de vista.

Permanecer visible y disponible. Durante el tiempo que duren las operaciones de respuesta, no esconderse detrás de notas de prensa o de un “sin comentarios”

No minimizar los hechos y no actuar a la defensiva. Diseñar la estrategia de comunicación en función del peor escenario posible y si se cometido un error admitir la culpa y pedir disculpas.

Actuar con responsabilidad. Significa no culpar a otros de los errores propios. Disculparse y estar preparados para compensar a quienes han resultado perjudicados por nuestra acción o inacción.

Mostrar sensibilidad hacia los afectados.

Actuar con rapidez. La cobertura informativa durante las 24 horas, ha cambiado la forma en que se reportan las emergencias incrementando la demanda informativa y la rapidez requerida de la respuesta.

Ser transparentes. Suministrar información veraz y contrastada, reconocer la incertidumbre, no especular para no caer en el error de equivocarse y dar información que no se ajuste a la verdad.

Ser claros. Utilizar un vocabulario sencillo y fácil de comprender.

Escuchar. Para adecuar los mensajes a las necesidades de los receptores, valorar la información publicada en medios y opiniones en redes sociales.

6.4 Designar un portavoz o portavoces

Una vez activado el comité y el gabinete de comunicación previsto para situaciones de crisis, es necesario atribuir la figura de portavoz o portavoces de la gestión de la emergencia. El portavoz tiene una relevancia clave. No es solo quien se muestra ante los medios, sino también quien debe transmitir la serenidad y la confianza de que se está haciendo todo lo posible para devolver la situación a la normalidad.

En situaciones de emergencia, los medios de comunicación, prefieren adoptar el papel de entrevistador, recurriendo al contacto directo con los informantes. Su objetivo es recibir la información de manos de aquellos que no están habitualmente dedicados a atender a la prensa. Por tanto, este es uno de los aspectos a tener en cuenta a la hora de seleccionar los portavoces que aunque no sean profesionales del mundo de la comunicación, deberán contar con experiencia en este campo y con suficiente habilidad, no solo para comunicar, sino también para generar empatía y atender al plano emocional que desencadenan los hechos entre los afectados.

En apartados anteriores mencionábamos la dificultad que representa coordinar la información en sucesos de contaminación marina accidental como consecuencia de la amplia distribución de competencias y el elevado número de interlocutores que

conlleve. Como veíamos, en este escenario, no siempre es posible clarificar el papel de cada uno en el conflicto y garantizar, por tanto, la coordinación y la unidad de discurso de todos ellos. Los medios tratarán de sacar partido de la complejidad de esta situación y obtener el mayor número posible de testimonios entre las organizaciones implicadas en la gestión de la emergencia. En estos sucesos, como en cualquier otra catástrofe ecológica, tratarán de acceder a las autoridades más altas que puedan proporcionar un mayor aval. Además, mostrarán interés por aquellos informantes que son responsables de las tareas de rescate y atención a las víctimas y de los técnicos y especialistas de las empresas implicadas o de la administración.

En esta situación, los gestores de la emergencia deben identificar claramente el portavoz o los portavoces que aporte datos contrastados y coherentes y que represente la fuente de información de mayor fiabilidad. De esta forma, la contribución de la portavocía es clave a la hora de conseguir el principal objetivo; reducir la incertidumbre y generar la confianza necesaria para recomponer la situación, a la vez que una imagen positiva de las operaciones de respuesta que se están ejecutando.

6.5 Habilitar canales de comunicación directos con los afectados.

Una fórmula recomendada por los expertos para satisfacer las necesidades específicas de los colectivos damnificados (pescadores, empresas turísticas...) por una situación de crisis, es establecer canales de comunicación directa con ellos. Estos canales podrían ser:

- Centros de atención al público situado en las zonas costeras.
- Organización de reuniones locales en ayuntamientos, cofradías de pescadores, etc.
- Líneas telefónicas 900 de ayuda a los afectados.
- Una página web que recoja únicamente información relativa al suceso.
- Cuentas en redes sociales.

La página web específica del incidente que hemos diseñado en la etapa de preparación, deberá activarse lo antes posible y facilitar el acceso a los canales que acabamos de mencionar.

6.6 Monitorizar la información publicada

Desde el inicio de la emergencia se deberá llevar a cabo un continuo seguimiento de la información publicada en los diversos canales (prensa, radio, televisión y medios sociales). Dicho seguimiento deberá ir acompañado del correspondiente análisis que permita a los expertos: orientar los mensajes, definir las acciones de comunicación más oportunas, valorar la mayor o menor presencia en diversos canales y la forma de hacer frente a las críticas.

FASE DE RESPUESTA

OBJETIVOS ESTRATÉGICO 6: Satisfacer la demanda informativa de los afectados por el vertido y de los medios de comunicación, generando una imagen positiva de la gestión de la emergencia.

Satisfacer la demanda informativa: aportar información tan pronto como sea posible, armonizar los mensajes de los portavoces, actualizar la información continuamente, facilitar declaraciones de expertos, aportar imágenes de las operaciones de respuesta, informar sobre los retos tecnológicos de las operaciones.

Actuar de acuerdo a los principios generales de la comunicación de crisis: proactividad, visibilidad, rapidez, transparencia, claridad, escucha, enfoque en la audiencia, no minimizar los hechos, no actuar a la defensiva.

Designar un portavoz o portavoces que se muestre ante los medios y que transmita la serenidad y la confianza de que se está haciendo todo lo posible para devolver la situación a la normalidad.

Habilitar canales de comunicación directos con los afectados: líneas 900, centros de atención al público, etc.

Monitorizar constantemente la información publicada y cuando sea razonable desmentirá los bulos

Tabla G-8: Principales actuaciones a implementar para la consecución del objetivo estratégico 6 de la fase de respuesta. Fuente de elaboración propia

FASE DE RESPUESTA

6.7 Resumen de las recomendaciones para la fase de respuesta

OBJETIVOS	RECOMENDACIONES
<p>Objetivo Estratégico 5</p>	<p>Recopilar información preliminar: qué ha ocurrido, cuándo y dónde, cómo ha sucedido, por qué ha sucedido, quién está involucrado, qué organismos se encargan de la respuesta y los equipos que se han movilizadado.</p> <p>Activar la cadena de mando y los órganos de gestión.</p> <p>Valorar la gravedad: en base al tipo de hidrocarburo que se vierte, la cantidad, las características de la zona, la meteorología etc. Lanzar la primera noticia cuando se cuente con información contrastada.</p> <p>Activar el flujo de información entre los departamentos operativos y el departamento de comunicación que permita adoptar una actitud de liderazgo informativo tan pronto como sea posible trasladando aquellos datos que se hayan podido contrastar.</p>
<p>Objetivo Estratégico 6</p>	<p>Activar el flujo de información operativa con todos los implicados en el proceso a nivel nacional e internacional.</p> <p>Satisfacer la demanda informativa: aportar información tan pronto como sea posible, armonizar los mensajes transmitidos a la opinión pública por los diferentes portavoces, actualizar la información de manera continuada, facilitar declaraciones de expertos, aportar imágenes de operaciones de respuesta, informar sobre los retos tecnológicos de las operaciones.</p> <p>Actuar de acuerdo a los principios generales de la comunicación de crisis: proactividad, visibilidad, rapidez, transparencia, claridad, escucha, enfoque en la audiencia, no minimizar los hechos, no actuar a la defensiva.</p> <p>Designar un portavoz o portavoces que se muestre ante los medios y que transmita la serenidad y la confianza de que se está haciendo todo lo posible para devolver la situación a la normalidad.</p> <p>Habilitar canales de comunicación directos con los afectados: líneas 900, centros de atención al público, etc.</p> <p>Monitorizar constantemente la información publicada y cuando sea razonable desmentirá los bulos</p>

Tabla G-9: Resumen de recomendaciones para la fase de respuesta. Fuente de elaboración propia.

FASE DE RECUPERACION

Objetivo Estratégico 7

- Restituir la normalidad y recuperar la reputación y la credibilidad (si se ha deteriorado) en las organizaciones que han sufrido las consecuencias del suceso informando sobre las medidas implantadas para recuperar el ecosistema e impedir un nuevo vertido.

7 FASE DE RECUPERACIÓN

Mencionábamos al inicio de este documento que un vertido de gran magnitud de hidrocarburo a la mar puede tener muchos orígenes, se puede producir durante el transporte en un buque petrolero o bien en las labores de exploración y producción del hidrocarburo. Sea cual sea el origen, tal y como apuntábamos, es incuestionable el compromiso de la compañía que ha originado el vertido y de las distintas administraciones, en las tareas de respuesta.

Para contrarrestar los efectos perturbadores de estas situaciones, cuando se concluyen las operaciones de respuesta, debe establecerse **un informe final**²³³ que deberá darse a conocer a la sociedad. En concreto, es esencial la preparación de un informe relativo al impacto ambiental de la catástrofe en el momento en que finalizan las operaciones y de sus consecuencias socio económico que considere, entre otros, los siguientes aspectos:

- Describir las actuaciones de respuesta y sus resultados.

²³³ Universidad Pompeu Fabra. (2007): *Risk communication in accidental marine pollution: good practice guide for an effective communication strategy*. Disponible en: http://www.upf.edu/pcstacademy/docs/2007_ampera.pdf.

- Describir los trabajos de rehabilitación.
- Dejar claro como de limpio es limpio.
- Publicar el informe final de impacto ambiental

Sin embargo, el deber no finaliza con la etapa de respuesta, ambas entidades públicas y privadas corren el riesgo de abandonar las actuaciones en este punto sin garantizar la plena recuperación de la normalidad y la eficacia de las medidas emprendidas para reducir el riesgo de que un suceso de estas características se vuelva a producir.

Así, será necesario realizar una valoración del **impacto que ha sufrido el ecosistema en el largo plazo** que incluya el seguimiento de los efectos sobre la fauna y los perjuicios que ha supuesto para la salud y para las industrias turística y pesquera. En caso de que no se realice esta valoración global, el mensaje que se transmite a la ciudadanía es que no se ha dado la relevancia oportuna al alcance del vertido y por tanto, que tampoco se están tomando las medidas adecuadas para contrarrestar sus consecuencias.

Igualmente, las Administraciones Públicas deberán informar sobre las **modificaciones normativas** y los mecanismos de implantación de las mismas que habitualmente suelen derivarse de un suceso de estas características (En el anexo 4 se recogen las modificaciones normativas que han llevado a cabo en los últimos años para prevenir nuevos incidentes de contaminación marina por hidrocarburo), al fin de cubrir las deficiencias en las regulaciones nacionales e internacionales y reducir el riesgo de una nueva catástrofe.

Por otra parte, tanto las entidades públicas como las privadas que hayan participado en las tareas de respuesta para la contención de un vertido, deberán analizar los **errores y los aciertos** que han cometido durante la gestión del incidente y las repercusiones de los mismos. Con seguridad, en algún momento de la emergencia, habrán sentido el peligro que corría su reputación y la estabilidad de su organización. De hecho, en muchas ocasiones habrán llegado a perderlas.

Este análisis permitirá afrontar la fase de preparación, para alcanzar los objetivos que describíamos en el capítulo 5 de este documento desde una perspectiva, más realista y adaptada a la realidad de la entidad. Experiencias anteriores demuestran que la preparación y la prevención son las medidas más eficaces para remediar los fallos que han podido generar el incidente, minimizar los riesgos y aportar la capacidad necesaria para enfrentarse con seguridad a nuevos episodios.

La estrategia de comunicación debe alcanzar más allá de las operaciones de respuesta. Las organizaciones implicadas deberán comunicar a la sociedad, los esfuerzos que se están llevando a cabo para devolver la situación a la normalidad y reducir el riesgo de un nuevo incidente. Estas acciones contribuirán a restituir la reputación y recuperar la confianza de la sociedad.

Fig.G7.Fase de recuperación. Fuente de elaboración propia.

7.1 Resumen de las recomendaciones para la fase de recuperación.

FASE DE RECUPERACIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICO 7: Restituir la normalidad y recuperar la reputación y la credibilidad (si se ha deteriorado) en las organizaciones que han sufrido las consecuencias del suceso informando sobre las medidas implantadas para recuperar el ecosistema e impedir un nuevo vertido.

Establecer un informe final una vez concluidas las operaciones de respuesta y hacerlo público.

Informar a la sociedad sobre la continuidad de las medidas implementadas: valoración a largo plazo del impacto ambiental, modificaciones normativas, análisis de aciertos y errores en la gestión de episodios de contaminación anteriores, etc.

Tabla G-10: Resumen de recomendaciones para la fase de recuperación. Fuente de elaboración propia

ANEXOS DE LA GUÍA

ANEXO 1: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arbex J. C. (2009): *El salvamento marítimo en España; 15 años de historia*. Madrid: Autoedición y Publicidad S.A.

Berge, D.T. (1990): *The first 24 hours: A comprehensive guide to successful crisis communications*. London: Basil Blackwell.

Casa Blanca. Página Oficial de Información sobre el vertido de la plataforma Deepwater Horizon relativa a daños y reclamaciones. <http://www.whitehouse.gov/deepwater-bp-oil-spill>.

Cruz, J. (2004). La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación institucional. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona

Cruz Roja americana (2011): *Informe sobre el papel de las redes sociales en la gestión de las emergencias*. Disponible en:
<http://www.redcross.org/www-files/Documents/pdf/other/SocialMediaSlideDeck.pdf>

Decálogo de comunicación de crisis de Burson-Masteller. Disponible en:
<http://www.empresasypersonas.com/2007/02/declogo-de-la-comunicacin-de-crisis.html>

De Santiago Pérez, M. (2005): “SOS Prestige: Marea negra, oleaje mediático” en Ruano Gómez, J.: *Riesgos colectivos y situaciones de crisis: el desafío de la incertidumbre*. Servicio de Publicaciones da Universidad da Coruña.

European Maritime Safety Agency (2007): Workshop on communications during a tier 3 marine pollution incident. Lisboa, octubre de 2007.

Fita, J. (1999): *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.

García, A. (2006): La estructura narrativa de sucesos catastróficos en los medios de comunicación. Comunicación presentada en las I Jornadas sobre gestión de crisis: más allá de la sociedad del riesgo, en la Facultad de Sociología de la Universidad de A Coruña.

García-Perrote, J.M. (1999) “Comunicación de crisis en el sector petroquímico” en: *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Roberto Rodríguez A., Teresa Sábada. Pamplona: EUNSA. p.200

Gobierno de los Estados Unidos. Página oficial para el vertido de la plataforma Deepwater Horizon. Disponible en: <http://www.restorethegulf.gov>.

González Herrero, A. (1998): Marketing preventivo. *La comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona: Bosch Comunicación.

Grunig, J. y Hunt T. (1984): *Managing Public Relations*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich.

Grunig, J. (1989): "Symmetrical presupposition as a framework for public relations theory", en BOTAN, Carl H. y Hazeleton, Vicent (edit). *Public Relations Theory*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

International Petroleum Industry Environmental Conservation Association IPIECA. (2000): *Guía para la planificación de contingencias ante derrames de hidrocarburos*.

López-Quesada, M. (2003): *Estamos en crisis. Lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones de crisis en las organizaciones*. Madrid: Cie Dossat 2000.

Mariño, M.V. (2009): *La cobertura televisiva de la crisis del Prestige; agendas, encuadres y discursos en los noticiarios españoles*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente: "El papel de las administraciones públicas en grandes sucesos de contaminación marina". Disponible en: http://www.magrama.gob.es/es/costas/temas/proteccion-del-medio-marino/la-contaminacion-marina/papel_admon.aspx

Moore, J. (1996): *Integrated communication: synergy of persuasive voices*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Odrizola Chene; J. (2009): Información de crisis y periodismo medioambiental: el caso del Prestige en la prensa vasca. Tesis doctoral. Universidad del País Vasco.

Organización Marítima Internacional (2010): *documento MEPC 61/8/2 del comité de protección del medio marino para orientación sobre el establecimiento de un sistema de gestión de sucesos*.

Parente G. (2005): Teoría de la crisis. Comunicación presentada en las I Jornadas sobre gestión de crisis: más allá de la sociedad del riesgo, en la Facultad de Sociología de la Universidad de A Coruña, noviembre de 2005.

Rodríguez Teijeiro, A. (2006): “Información del riesgo y opinión pública: convergencias y divergencias en el caso Prestige” en Ruano Gómez, J. *I Jornadas sobre gestión de crisis. Más allá de la sociedad del riesgo*. Servicio de publicaciones: Universidad de A Coruña.

Ruano, J.D. (2006): “El efecto Prestige: la producción mediática de una realidad interesada” en VV.AA. (Eds.) *La comunicación en situaciones de crisis: del 11M al 14M*, Pamplona: Eunsa, pp 337-347

Saffir, L. (1993): *Power public relations: how to get PR to work for you*. Lincolnwood: NTC Business Books.

Scottish Government (2012): *Warning and Informing Scotland, communicating with the public*. Disponible en: www.scotland.gov.uk.

Seitel, Fraser P (2004): *The Practice of Public Relations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom (1994): *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall.

Schwartz, Cragg y Hoffman (2012) “una aproximación ética a la gestión de la crisis”, IESEINSIGHT, cuarto trimestre, nº 15.

Universidad Pompeu Fabra. (2007): *Risk communication in accidental marine pollution: good practice guide for an effective communication strategy*. Disponible en: http://www.upf.edu/pcstacademy/docs/2007_ampera.pdf.

ANEXO 2: REFERENCIAS LEGALES EN EL AMBITO DE LA LUCHA CONTRA LA CONTAMINACION MARINA.

- Convenio internacional sobre Cooperación, Preparación y Lucha contra la contaminación por hidrocarburos (Convenio OPRC) de 1990 ratificado por España en 1995.
- Directiva 2009/59/CE que se transpone en el Real Decreto 210/2004 relativo al establecimiento de un sistema comunitario de seguimiento e información sobre el tráfico marítimo
- Directiva 2009/17/CE que modifica la cita directiva 2002/59/CE estableciendo previsiones más detalladas sobre los lugares de refugio y el sistema safeport y la directiva 2009/16/CE que modifica y amplía el ámbito de las inspecciones como Estado Rector del Puerto (inspecciones MOU).
- Directiva 2009/123/CE que introduce un sistema de sanciones por contaminaciones procedentes de buques que se considerarán incidentes penales si se han cometido dolosamente, con imprudencia temeraria o negligencia grave.
- La Ley 27/1992, de 24 de noviembre, de Puertos del Estado y de la Marina Mercante (LPEMM) define lo que a los efectos se entiende por “Marina Mercante”. Incluyendo, entre otros conceptos, la seguridad de la navegación y de la vida humana en la mar, el salvamento marítimo y la prevención de la contaminación y protección del medio ambiente marino. La LPEMM atribuye la competencia en dichas materias al Ministerio de Fomento, quien las lleva a cabo a través de la Dirección General de la Marina Mercante, las Capitanías Marítimas y la Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima (SASEMAR).
- Orden del Ministro de Fomento, de 23 de febrero de 2001, que aprueba el Plan Nacional de Contingencias por Contaminación Marina Accidental, dando cumplimiento a lo establecido en el Convenio Internacional sobre Cooperación, Preparación y Lucha contra la Contaminación por hidrocarburos (Convenio OPRC)
- Real Decreto 1695/2012, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Sistema Nacional de Respuesta ante la contaminación marina

ANEXO 3. PLANES DE CONTINGENCIAS POR CONTAMINACION MARINA ACCIDENTAL EN ESPAÑA.

El operativo de respuesta ante incidentes de contaminación marina accidental se estructura en planes de contingencias de diferentes ámbitos en función de la envergadura de la contaminación. En dichos planes se establece la organización que garantice la operatividad y eficacia en el uso de los recursos disponibles, incluyendo por lo general, las responsabilidades en el ámbito de la comunicación.

El Convenio Internacional sobre Cooperación, Preparación y Lucha Contra la Contaminación por Hidrocarburos (Convenio OPRC) de 1990 (ratificado por España en 1995) prevé expresamente que los Estados parte establecerán un **sistema nacional para hacer frente a la contaminación por hidrocarburos, incluyendo un plan nacional de preparación y lucha para contingencias que recoja la organización y coordinación de los distintos órganos que lo integren, ya sean públicos o privados.**

Así, en el ámbito nacional, El Real Decreto 1695/2012, de 21 de diciembre, aprobó el Sistema Nacional de Respuesta ante la Contaminación Marítima, como instrumento preventivo y de lucha ante todo supuesto de contaminación marina accidental o deliberada, con independencia de su origen o naturaleza. De acuerdo con los objetivos citados establece un marco general de actuación interadministrativa integrado por planes de contingencia de distinto grado, cuya implantación y desarrollo encomienda a las distintas Administraciones y Entidades públicas, según los diferentes ámbitos competenciales en los que ejercen sus funciones.

En relación con la contaminación que se produzca en el ámbito marítimo, el Sistema Nacional de Respuesta se vertebra en torno a un subsistema marítimo de respuesta en el que se engloban el Plan Marítimo Nacional –ante sucesos de contaminación que afecten a las aguas marítimas- y por planes interiores –de contingencia ante sucesos de contaminación que se produzcan en puertos, terminales de manipulación de mercancías, plataformas marinas de explotación o explotación de recursos naturales, así como cualquier otra instalación marítima situada en aguas españolas.

La elaboración y aprobación del Plan marítimo nacional (PMN) corresponde al Ministerio de Fomento, con el apoyo técnico especializado del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente para los aspectos específicos relacionados con la recuperación de especies.

Este PMN viene a sustituir al Plan de Contingencias por Contaminación Marina accidental del año 2001, y contiene un detallado procedimiento de actuación por parte

de los centros de salvamento marítimo (SASEMAR) para intervenir en este tipo de situaciones, asimismo detalla la estructura de apoyo a los órganos de dirección y respuesta.

El contenido del PMN establece:

- Los elementos para el análisis, definición y evaluación de riesgos de contaminación, en función de una serie de factores técnicos, ambientales y operativos, así como las áreas que se consideran vulnerables ante un incidente de contaminación, y los mapas de sensibilidad cuya elaboración corresponde al Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.
- Establece asimismo los criterios de determinación de las circunstancias de activación del Plan Marítimo Nacional, la definición de las distintas fases (de alerta y de emergencia), y las distintas situaciones de emergencia que contempla (escalada según su gravedad desde situación 0 a situación 4 para la más grave). Se fijan también criterios para la coordinación entre el PMN y otros planes (planes interiores marítimos, los planes locales y los planes territoriales cuya elaboración corresponde a los puertos, ayuntamientos y comunidades autónomas).
- Se determinan los protocolos de comunicación y notificación de incidencias entre los distintos agentes que tienen implicación en un episodio de contaminación marina (Puertos, Centros de Coordinación de Salvamento, Capitanías Marítimas, CC.AA.,...).
- Se regula la composición y las funciones de los órganos de dirección y respuesta ante una emergencia, y de sus estructuras de apoyo.
- Se determinan los procedimientos de actuación, con las distintas fases que tienen lugar en una emergencia, y la actuación de fin de la emergencia.
- Se establece la obligación para SASEMAR de contar con un inventario de medios disponibles, susceptibles de ser usados en una emergencia, así como los programas de mantenimiento de medios y de adiestramiento para el personal de SASEMAR.
- Por último se regula el procedimiento de revisión del PMN.

ANEXO 4. RECIENTES MODIFICACIONES NORMATIVAS PARA PREVENIR SUCESOS DE CONTAMINACION MARINA ACCIDENTAL.

1. Introducción acelerada de la **normativa de doble casco** o de diseño equivalente para petroleros de casco único, y sus modificaciones. **Los petroleros de casco sencillo que transporten crudo no pueden recalar, ni fondear, en puertos de la Unión Europea.**
2. Modificación, a iniciativa española en el año 2003 del dispositivo de separación de tráfico de Finisterre, estableciendo **“pasillos” más alejados de la costa por lo que es obligatorio que pasen los buques en su tránsito por las costas gallegas.** En el dispositivo de separación de tráfico es además obligatorio para los buques reportar al Servicio de Tráfico Marítimo de Finisterre, con lo que se tiene un conocimiento detallado
3. Aprobación por el Gobierno en 2012 del **Sistema Nacional de Respuesta ante la Contaminación Marina.** Este sistema introduce mecanismos de planificación, organización y ejecución que pretende dar una respuesta unificada y coordinada entre todos los implicados (Administraciones, organismos, etc) ante un episodio de contaminación, independientemente de su origen.
4. Implantación del **programa informático (PRISMA) de ayuda a la toma de decisiones en caso de buques con problemas.** Esta aplicación, de acuerdo con la normativa internacional, permite apoyar en información cartográfica, meteorológica, de disposición de medios y otra, integrada bajo un único sistema de información, la toma de decisiones para buques necesitados de refugio.
5. Además, se ha aprobado en Europa un **tercer paquete normativo (Directivas) de medidas de seguridad marítima** que son de aplicación en España y que regulan:
 - Las inspecciones de buques extranjeros en puertos españoles que armoniza, refuerza y coordina las inspecciones a los buques extranjeros.
 - Los principios fundamentales que rigen la investigación de accidentes en el sector del transporte marítimo con objeto de las investigaciones concluyan con recomendaciones que eviten que vuelvan a producirse accidentes de similar naturaleza.
 - Utilización del sistema comunitario de intercambio de información marítima denominado «SafeSeaNet», y los aspectos relativos a los planes de asistencia a buques y a los puertos de refugio y la determinación de la Autoridad competente para la toma de decisiones.

- Seguro de los propietarios de los buques civiles para reclamaciones de derecho marítimo que establece la obligatoriedad a los Estados Miembros de la Unión Europea para exigir a los propietarios de los buques mercantes que enarboles su pabellón, que tengan contratado un seguro que cubra a dichos buques, así como que exijan dicho seguro a los propietarios de buques mercantes que enarboles pabellón distinto del suyo propio, cuando entren en un puerto bajo jurisdicción de los Estados miembros.

XI CONCLUSIONES

11.1. CONCLUSIONES SOBRE EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

La revisión bibliográfica que acometimos al comienzo de este estudio, reveló que el caso del “Prestige” se investigó con intensidad y desde diversas disciplinas en nuestro país. El fenómeno de la comunicación también tuvo cabida en este proceso investigativo, sin embargo, ninguno de los estudios llevados cabo compartía la finalidad del que hemos emprendido en este trabajo: establecer una estrategia de comunicación para grandes sucesos de contaminación marina accidental.

Nos estamos refiriendo al contexto español. Otro de los aspectos que la investigación ha dejado ver es precisamente éste, la trascendencia de la variable “país”, dado que las operaciones de respuesta que se llevan a cabo durante la emergencia, vienen determinadas por el marco normativo nacional, por el principio de coordinación interadministrativa y en concreto por los planes de contingencias.

Por tanto, aunque fuera de nuestro país hemos encontrado algunos estudios que se acercan más al objeto de esta investigación y que nos han aportado una buena dosis de conocimiento, en ningún caso contemplan las peculiaridades de nuestro sistema nacional de respuesta, ni de nuestra distribución competencial. Ambos, factores muy significativos para el desarrollo estratégico de la comunicación.

Los planes de contingencias vigentes que establecen las actuaciones de respuesta para hacer frente a la contaminación y la forma de coordinación de los distintos órganos implicados, se centran fundamentalmente en la gestión operativa de la emergencia y aunque, como veíamos, prestan atención a la estructura necesaria para gestionar la comunicación, lógicamente no alcanzan el nivel de desarrollo que nosotros perseguíamos.

En este escenario, nuestra investigación nos ha permitido identificar las cuestiones que determinan la complejidad de los sucesos de contaminación marina a las que hemos tratado de dar respuesta con la estrategia de comunicación establecida en forma de guía. La amplitud del enfoque teórico de la investigación, junto con la información suministrada por los expertos entrevistados, representa una garantía de que hemos contemplado todos los aspectos clave y por tanto, nos permite afirmar que la estrategia de comunicación que aportamos cubre, el vacío existente hasta la fecha.

Otro de los descubrimientos de la investigación está directamente vinculado con el planteamiento metodológico. Mientras que los documentos de ayuda para la gestión comunicativa que hemos estudiado, tienen una base eminentemente práctica, es decir, no se derivan de ninguna metodología concreta de investigación en ciencias

sociales (o al menos no se refleja así en los documentos), en nuestro estudio, la aplicación de los fundamentos de la teoría estratégica, ha facilitado considerablemente la aproximación al proceso complejo de comunicación que representa el objeto de esta investigación.

A la complejidad intrínseca de la comunicación humana, alejada de aquella que se deriva de la teoría de la información y que está totalmente apartada del fenómeno social que representa, en nuestro planteamiento añadimos dos factores más: en primer lugar nos referimos a la complejidad que se deriva de una situación de crisis, caracterizada por el caos y la incertidumbre; y en segundo lugar, a aquella asociada a las peculiaridades de una gran emergencia, especialmente a la confluencia de diferentes actores con competencias en su resolución.

En este escenario, la aplicación de los fundamentos de la teoría estratégica ha facilitado considerablemente la aproximación a tanta complejidad. De modo que, incluso nos atrevemos a afirmar que una de las conclusiones de este trabajo es precisamente la idoneidad de esta teoría para abordar el objeto de estudio, vamos a tratar de explicar a qué nos referimos.

La teoría estratégica nos ha permitido trabajar de forma estructurada y próxima a la realidad, partiendo de una concepción del hombre como resolutor de conflictos para alcanzar unos objetivos a través de decisiones tomadas en una atmósfera de alta incertidumbre y que se traducirán en planes de operaciones concretos para la conducción de los recursos humanos y materiales a tal fin.

Veíamos en el marco teórico de esta tesis doctoral que existe una estrecha conexión entre los conceptos “crisis” y “conflicto”. Y de nuevo veíamos que “el conflicto” juega un rol trascendental en la teoría estratégica, inicialmente en la perspectiva militar del conflicto armado y más tarde en cualquier otro ámbito de la actividad humana en la que se diesen ciertos factores tales como la persecución de objetivos en situaciones de incertidumbre, la participación de terceras personas y la posibilidad de elección de diferentes alternativas de acción. Todo ello, nos permite reafirmarnos en nuestra elección de la teoría estratégica para abordar una situación de crisis, como la que nos ocupa, y que como venimos apuntando no es más que otra forma de conflicto.

Una vez que decidimos fijar nuestra atención en esta teoría, como ya relatábamos en el capítulo II de esta Tesis Doctoral, nuestra investigación encontró una fuente de inspiración en los movimientos más actuales que trabajan desde un nuevo paradigma científico: la complejidad.

Esta corriente propone una comunicación que va más allá de la mera persuasión, que gira en torno a la deducción, la predicción, la planificación y la anticipación. Contempla la necesidad de una comunicación planificada, con objetivos claros y con rutas que nos permitirán alcanzarlos, fruto del análisis de los riesgos, de las amenazas y del diagnóstico subsiguiente. Una comunicación entendida como un proceso participativo. Una comunicación que busca la armonía de las organizaciones con el entorno y el efecto en su adecuado posicionamiento. Es decir, un planteamiento mucho más próximo a nuestra realidad y necesario para llevar a cabo un diseño estratégico adecuado.

Todas las fases por las que ha pasado esta investigación se han centrado en la sistemática que se deduce del planteamiento anterior. Desde el momento inicial, comenzamos la búsqueda de los objetivos estratégicos y de las pautas y planes necesarios para alcanzarlos. Adicionalmente, de acuerdo con la mirada participativa a la que se refiere la nueva teoría, abordamos una etapa de “apertura” a los diversos puntos de vista existentes en torno a la problemática. Se trataba de contrastar el diagnóstico inicial y de recoger posibles propuestas que luego concretaríamos en líneas de actuación.

Esta aproximación estructurada, nos ha guiado a lo largo de todas las etapas de esta tesis doctoral de una forma ordenada y capaz de optimizar la extracción y recogida de conocimiento. Así, si antes destacábamos el acierto que a nuestro modo de ver, ha supuesto la elección de la teoría estratégica a la hora de abordar nuestra investigación de una forma pautada, de nuevo debemos abundar sobre esta idea, pero esta vez haciendo referencia a las recomendaciones que nos han aportado las corrientes más actuales.

Las nuevas teorías nos pusieron en la pista, del diálogo, la escucha y la participación. Aspectos necesarios para enfrentarse a situaciones complejas y que nos ayudaron a seleccionar tras un profundo análisis, la entrevista en profundidad como la metodología más adecuada.

No podemos olvidar que el objeto de esta tesis doctoral era establecer una estrategia de comunicación, y que por tanto, al igual que en otras actuaciones estratégicas, debíamos acercarnos a la realidad a través de la interacción con el colectivo al que iba dirigido nuestro estudio. Debíamos comprender sus experiencias anteriores, sus vivencias, sus interpretaciones y sus perspectivas sobre las cuestiones que estábamos abordando. Y para ello necesitábamos un método dinámico, no estandarizado, y abierto.

Así, las entrevistas en profundidad nos permitieron no dar nada por supuesto y preguntar directamente a los expertos. Como veíamos en el informe final de esta parte de la investigación, comprender sus experiencias ha sido un factor clave a la hora de valorar los objetivos estratégicos y establecer las actuaciones necesarias para alcanzarlos que se han plasmado en la guía que hemos elaborado como resultado de esta investigación.

En pocas palabras, podemos concluir este apartado señalando las dos aportaciones más significativas de esta investigación al estado de la cuestión. La primera y más evidente, es la estrategia de comunicación que hemos establecido en forma de guía y que da respuesta al objetivo que perseguíamos con esta investigación. La segunda, ha sido un descubrimiento colateral, pero que consideramos lo suficientemente valioso para mencionarlo como una de las conclusiones de la investigación, nos referimos a las ventajas que aporta la teoría estratégica para aproximarse al objeto de esta investigación.

11.2. CONCLUSIONES SOBRE LA INVESTIGACIÓN

Desde el momento inicial, no dudábamos sobre la posibilidad de definir una estrategia para comunicar en grandes sucesos de contaminación marina, sino sobre la capacidad de establecer un planteamiento estratégico adecuado para superar la complejidad característica de estos sucesos. Es decir, tratábamos de dar respuesta a las preguntas que planteábamos en la hipótesis de partida:

- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que deben constituir los pilares de una estrategia de comunicación capaz de enfrentarse a un proceso de tanta complejidad?
- ¿Cuáles son los planes o las actuaciones que nos permitirán alcanzar estos objetivos?
- ¿Nos permitirá la estrategia diseñada alcanzar el objetivo final que es conseguir una percepción positiva de la gestión de la emergencia?
- ¿Cuáles son los criterios que determinan el éxito?

Las dos primeras preguntas encuentran una respuesta automática en el capítulo de resultados de la investigación y por tanto, en la guía donde se establece la estrategia de comunicación para grandes emergencias de contaminación marina, basada en los objetivos estratégicos que se deducen de la investigación y los planes necesarios para alcanzarlos.

Como hemos visto, la identificación de los objetivos estratégicos a partir de múltiples fuentes de documentación y la valoración de los mismos a través del conocimiento adquirido en las entrevistas en profundidad, nos han permitido diseñar unos objetivos que contemplan las diversas dificultades a las que nos tendremos que enfrentar llegado el momento de la emergencia.

Evidencia de ello es la conexión de las propuestas de actuación de nuestros interlocutores con los objetivos estratégicos identificados en la primera parte de la investigación. Es decir, nuestros informadores, con una visión práctica de la cuestión, nos aportaron las pautas para alcanzar los objetivos estratégicos, sin necesidad de preguntarles, evitando así una actitud direccionista que pudiera condicionar los resultados.

Dicha conexión muestra la convergencia entre la fase teórica de carácter más descriptivo y la fase empírica de la investigación y refuerza nuestra posición a la hora de afirmar que el diseño responde a un planteamiento, suficientemente sólido y estructurado para abordar un proceso de esta magnitud. Sin embargo, nuestros informadores nos lo han advertido, no basta con un diseño estratégico oportuno, la ejecución es el factor determinante del éxito.

Es decir, acometer el diseño acertado de la estrategia es una condición necesaria para que los decisores cuenten con los criterios que les guíen en la gestión de la catástrofe, desde el momento inicial y con eficacia. Sin embargo, no es suficiente. Los objetivos estratégicos no representan un fin en sí mismos, sino un medio para alcanzar el objetivo final que es conseguir una percepción positiva de la gestión de la emergencia.

Pero ¿Nos permitirá la estrategia diseñada alcanzar este gran objetivo? (pregunta de investigación nº 3). Lo cierto es que solo podremos saberlo cuando se haya implantado. En ese momento podremos recurrir a diferentes metodologías para valorar el éxito de la gestión. A priori, únicamente podemos mencionar los criterios que sustentan la estrategia (pregunta de investigación nº 4) y que pueden tener una influencia decisiva en la percepción de la sociedad:

1. **La estrategia diseñada intenta soslayar la dificultad que supone el contexto político-administrativo descentralizado.** Para ello, plantea formulas que

permitan estrechar las relaciones intergubernamentales, tanto en la etapa de preparación, como durante la respuesta a la catástrofe. Este marco de relación favorecerá la coherencia de los mensajes, a la vez que potenciará la credibilidad de las organizaciones.

Así se refleja en varios epígrafes de la guía. En los epígrafes 5.1 y 5.2 (fase de preparación) establecemos la estructura que integra a todos los organismos competentes, los roles, las responsabilidades, los recursos necesarios y los mecanismos de coordinación. Por su parte, en el epígrafe 6.2 (fase de respuesta) recogemos el dispositivo de activación de la estructura establecida antes de la emergencia.

2. **La estrategia atiende al plano operacional y comunicativo.** No se trata de un modelo de comunicación persuasiva que pretenda cambiar la percepción de la sociedad sobre la gestión del incidente. Nuestro planteamiento se ha basado en la estrecha relación que existe entre la gestión de la emergencia y la gestión comunicativa.

A tal fin, hemos construido la guía a partir de las peculiaridades de este tipo de catástrofes (epígrafe 3), hemos considerado la estructura de respuesta más apropiada (no solo en el ámbito de la comunicación), hemos propuesto la composición del Comité de Gestión y de los órganos de apoyo (epígrafe 5.1.3). Todo ello, subrayando la relevancia que adquiere la participación del director de comunicación en los órganos de decisión (epígrafe 5.1.4). Esta figura debe representar un apoyo clave para el máximo responsable de la emergencia a la hora de tomar las decisiones.

3. **La estrategia otorga una gran relevancia a la reputación con la que las organizaciones se enfrentan a una crisis** y defiende que la fidelidad a los principios y valores éticos constituye un elemento esencial para proporcionar una respuesta adecuada. En el Epígrafe 5.4 establecemos las pautas para potenciar la imagen y la cultura de la organización antes de la crisis. Por otra parte, en el epígrafe 5.3 recomendamos favorecer la comunicación interna en la etapa de preparación para crear una cultura compartida y asumir unos valores como esenciales.
4. **La estrategia pretende dar respuesta a los intereses de todos los actores implicados en la catástrofe**, poniendo a los damnificados en primer lugar y asumiendo los compromisos que correspondan.

En el epígrafe 5.5 hemos llevado a cabo una identificación de los principales grupos de interés y de las razones que nos conducen a prestarles una atención especial durante la emergencia. La relación con los medios de comunicación se desarrolla con mayor detalle en el epígrafe 5.6.

5. **La estrategia atiende al componente emocional** y al estrés colectivo que suele producirse en las situaciones de crisis como consecuencia de las tensiones políticas y de la fuerte cobertura mediática que multiplica exponencialmente el interés del público. En el epígrafe 5.7 insistimos en la importancia de anteponer el interés de la población sobre ningún otro, de transmitir confianza y mostrar sensibilidad.
6. **La estrategia se prolonga durante la fase post crisis** hasta recuperar la credibilidad de las organizaciones, si es que ésta se ha visto dañada. En el epígrafe 7 de la guía se establecen las pautas a tal fin.

Estos criterios que actualmente nos permiten apreciar la capacidad de nuestra estrategia para generar una percepción positiva sobre la gestión de la emergencia, también serán útiles para los gestores que quieran evaluar su forma de proceder ante un caso concreto.

En cuanto a los gestores y aunque resulte obvio, no podemos acabar este capítulo sin recordar que todo lo expuesto, únicamente prosperará si viene impulsado por el adecuado nivel político, capaz de movilizar a los interlocutores de cada una de las administraciones con competencias en la materia. Esperamos que estudios como este sirvan para sensibilizar sobre la trascendencia de la gestión planificada y coordinada de la comunicación en este tipo de catástrofes.

11.3. FUTUROS DESARROLLOS

En futuros trabajos sería necesario descender un paso más en el desarrollo estratégico y dotarle de un cariz más práctico. Para ello, deberíamos establecer los procedimientos, protocolos, instrucciones concretos que deben seguir todas las personas que asumen una determinada responsabilidad en la gestión comunicativa de la emergencia.

El Modelo del Gobierno de los EEUU podría ser una referencia, dado que como veíamos, llega a establecer en detalle las listas de comprobación que deben seguir los

miembros del Centro Conjunto de Información²³⁴ en cada momento de la emergencia. Incluso establece la relación de habilidades y los cursos de formación que deberán superar los integrantes de esta estructura para asumir el puesto encomendado.

Este trabajo debe estar muy próximo a la realidad si queremos que sea útil. Para ello, debería hacerse partiendo de un equipo de investigación integrado por miembros de todos los organismos con competencias en la resolución de emergencias o catástrofes, independientemente del tipo que sean, dado que al fin y al cabo, en todos los casos se tratará de coordinar la respuesta de un conjunto de organismos. Además, debemos señalar que la investigación debería ser impulsada desde un órgano con un nivel de responsabilidad superior al del resto de los organismos participantes.

²³⁴ Nos referimos al ya mencionado Manual del Joint Information Center del U.S National Response Team, presidido por U.S. Environmental Protection Agency y vicepresidido por U.S. Coast Guard

XII FUENTES CONSULTADAS

1. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS, HEMOROGRÁFICAS Y DIGITALES

ALBERTO PÉREZ, R. (2001): *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.

ALBERTO PÉREZ, Rafael (2012): “El estado del arte en la Comunicación Estratégica”, *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, nº 10, pp. 121-196. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684

ALBERTO PÉREZ, R. (2008): *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel (4ª ed).

ALBERTO PÉREZ, R y MASSONI, S. (2009): *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel.

ALBERTO PÉREZ, R y MASSONI, S. (2009): *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel.

ALONSO BAQUER, M. (2000): *¿En qué consiste la estrategia?* Madrid: Ministerio de Defensa.

ALONSO, L. R. (1994): “Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa”, en J.M. Delgado y J. Gutiérrez (coord): *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Madrid: Síntesis, pp. 225-238.

ANGULO PRATOLONGO E. (2007) “El periodismo ambiental” www.infoecologia.com

ARANGUREN, J. L. (1975): *La comunicación humana*. Madrid: Guadarrama.

ARBEX J. C. (2009): *El salvamento marítimo en España; 15 años de historia*. Madrid: Autoedición y Publicidad S.A.

AZNAR, J. M. (2004): *Ocho años de gobierno; una visión personal de España*. Barcelona: Planeta.

BENNEY Y HUGHES (1956). Of sociology and the interview. *American Journal of Sociology*, 62

BERGE, D.T. (1990): *The first 24 hours: A comprehensive guide to successful crisis communications*. London: Basil Blackwell.

BERGER, P. L. (ed.) (1999): *Informe Bertelsmann: Los límites de la cohesión social. Conflictos y mediación en las sociedades pluralistas*. Barcelona: Galaxia Gutenberg

BERGER, Ch. y CALABRESE, R. (1975): "Towards a developmental theory of interpersonal communication", *Human Communication Research*, 1.

BETTINGHAUS, E. (1966): *Message preparation: the nature of proof*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.

BLISMAS, N.G. Y DAINY, A.R.J. (2003): "Computer-aided qualitative data analysis: panacea or paradox?". *Building Research and Information*, Vol. 31, Nº 6, pp. 455-463.

BLANCHET, A. et al. (1989). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Narcea.

BORDEN, G. A. (1974): *Introducción a la teoría de la comunicación humana*. Madrid: Editora Nacional.

BP: código de conducta de la compañía. Disponible en: <http://www.bp.com>

BRADFORD, J.L. & GARRET, D.E. (1995) "The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behaviour". *Journal of unethical behavior*, 14, 875-892

CANEL, M.J. (2005) "Recuperar el hombre formulando con él la estrategia de la comunicación política. Una propuesta desde el interaccionismo simbólico" en *Fisec-estrategias*. Año I, Nº2. <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>.

CAPRIOTTI P. (2005) "La gestión comunicativa de situaciones de crisis" en: A Castillo (coord.), *Comunicación organizacional. Teorías y Estudios*. Málaga: Clave

CASA BLANCA. Página Oficial de Información sobre el vertido de la plataforma Deepwater Horizon relativa a daños y reclamaciones.

<http://www.whitehouse.gov/deepwater-bp-oil-spill>.

CASSELL, C.; SYMON, G.; BUEHRING, A. Y JOHNSON, P. (2006): "The role and status of qualitative methods in management research: an empirical account". *Management Decision*, Vol. 44, Nº 2, pp. 290-303.

CALLEJO, J. Y VIEDMA, A. (2006). *Proyectos y estrategias de investigación: la perspectiva de la investigación*. Madrid: Mc Graw Hill.

CALLEJO J, del VAL C., GUTIERREZ J. Y VIEDMA A. (2009). *Introducción a las técnicas de investigación social*. Madrid: UNED Ediciones.

CEBRIÁN, M. (2012) *Periodismo empresarial e institucional*. Zamora, Comunicación Social.

CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (2003): Estudio nº 2477. Barómetro de enero de 2003.

COLLINS J., PORRAS J.I. (2002). *Built to last*. Harper Collins Publishers

COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN sobre el hundimiento de la plataforma petrolífera Deepwater Horizon, disponibles en: <http://www.oilspillcommission.gov/final-report>

CONSEJO AUSTRALIANO DE AUTORIDADES DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS (2005): *The Australasian Inter-service Incident Management System – A Management System for any Emergency*. Melbourne: AFAC Limited.

CONTRERAS D. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. *Analisi*, 34: 303-313

COOMBS, W.T. (1995) "Choosing the right words: the development of guidelines for the selection of the appropriate crisis strategies", *Management Communications Quarterly*, 8, 447-476

COOMBS, T. (1998), "An analitic framework for crisis situations: better responses for a better understanding of the situation" en: *Journal of public relations research*, 10 (3), pp. 180-183

CRUZ, J. (2004). La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación institucional. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona

CRUZ ROJA AMERICANA (2011): *Informe sobre el papel de las redes sociales en la gestión de las emergencias*. Disponible en: <http://www.redcross.org/www-files/Documents/pdf/other/SocialMediaSlideDeck.pdf>

CUTLIP, S. M., CENTER, A. H., BROOM G. (2001): *Relaciones públicas eficaces*. Gestión 2000. Barcelona.

DE SANTIAGO PÉREZ, M. (2006): "SOS Prestige: Marea negra, oleaje mediático" en RUANO GÓMEZ, J.: *Riesgos colectivos y situaciones de crisis: el desafío de la incertidumbre*. Servicio de Publicaciones da Universidad da Coruña.

BURSON-MASTELLER: decálogo de comunicación de crisis. Disponible en: <http://www.empresasypersonas.com/2007/02/declogo-de-la-comunicacin-de-crisis.html>

DELGADO, J.M.; GUTIERREZ, J (ed) (1994). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.

DOBRY, M. (1974): *Análisis del conflicto*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

DRAGÓ TITO, 1995 “La información ambiental, algo más que una variable en la comunicación global” *Medio Ambiente y Comunicación Social*, UNED. pp. 21-26

DRUCKER, P. F. (1954): *The Practice of Management*. Harper & Row.

EUROPEAN MARITIME SAFETY AGENCY (2007): Workshop on communications during a tier 3 marine pollution incident. Lisboa, octubre de 2007.

ESTEVE, FRANCISCO (1997): *Estudios sobre información periodística especializada*. Fundación Universitaria San Pablo CEU. Valencia.

EXPANSION. BP (2010) “Ocho fallos de comunicación” disponible en: <http://www.expansion.com/2010/07/16/empresas/energia/1279281694.html>

FERNANDEZ SOUTO A.B. (2012) “La comunicación y gestión de crisis. Notas comparativas entre el caso Prestige y la tragedia del Golfo de México”. *Anagramas* - Universidad de Medellín, volumen 10, nº 21, Medellín, Colombia, pp. 143-154

FINK, S. (2002). *Crisis Management: planning for the inevitable*. New York: American Management Association

FITA, J. (1999): *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.

FLICK, U. (2004): *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

FOMBRUM C.J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business Press.

GARCÍA, A. (2006) “La estructura narrativa de sucesos catastróficos en los medios de comunicación” en Ruano Gómez, J. *I Jornadas sobre gestión de crisis. Más allá de la sociedad del riesgo*. Servicio de publicaciones: Universidad de A Coruña.

GARCÍA-PERROTE, J.M. (1999) "Comunicación de crisis en el sector petroquímico" en: *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Roberto Rodríguez A., Teresa Sábada. Pamplona: EUNSA.

GLASER, B.G.Y STRAUSS, A (1967) *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago. Aldine

GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS. Página oficial para el vertido de la plataforma Deepwater Horizon. Disponible en: <http://www.restorethegulf.gov>.

GÓMEZ RODRIGUEZ, A. (2003) *Filosofía y Metodología de las Ciencias Sociales*. Madrid: Síntesis.

GÓMEZ ANTÓN F. (1999) en: *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Rodríguez Andrés R., Sábada T. Pamplona. Eunsa p.19-29.

GONZÁLEZ-HERRERO, A. Y PRATT, C. (1996). "An integrated model for crisis-communication management" en: *Journal of public relations research*, 8 (2).

GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998): *Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona: Bosch Comunicación.

GREENPEACE.(2012). Otro Prestige es posible. Reflexiones para evitar otra marea negra. Disponible en: <http://www.greenpeace.org/espana/es/reports/Otro-Prestige-es-posible/>

GRUNIG, J. Y HUNT T. (1984): *Managing Public Relations*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich.

GRUNIG, J. (1989): "Symmetrical presupposition as a framework for public relations theory", en BOTAN, Carl H. y Hazeleton, Vicent (edit). *Public Relations Theory*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

HABERMAS, J. (1973): *The Theory of Communicative Action. Volumen II: Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reasoning*. Boston: Beacon Press. Edición en castellano (1987): *Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalidad social*. Taurus: Madrid.

HAX, A. (1990): "Redefining the Concept of Strategy and the Strategy Formation Process", *Planning Review*, 18(3), pp. 34-40.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. (2000): *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

IBÁÑEZ, J. A. (1990): "Nuevos avances en la investigación social", *Antropos*, nº 22.

IGARTÚA J.J. (2006) *Métodos cuantitativos investigación en comunicación*, Barcelona, Bosch.

INTERNATIONAL PETROLEUM INDUSTRY ENVIRONMENTAL CONSERVATION ASSOCIATION (2000): Guía para la planificación de contingencias ante derrames de hidrocarburos en agua

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

KVALE, S. (1983): "The qualitative research interview: a phenomenological and a hermeneutical mode of understanding", *Journal of Phenomenological Psychology*, Vol. 14, Nº 2, pp. 171-196.

KELLY, G. (1979): *The Psychology of Personal Constructs*. New York: Norton.

KING, N. (2004): "Using interviews in qualitative research", en Cassell, C. y Symon, G (eds): *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Londres: SagePublications, pp. 11-22.

LAGADEC, P. (1993). *Preventing chaos in a crisis: Strategies for prevention, control and damage limitation*. McGraw Hill: Berkshire

LATONERO M., SHKLOVSKI I. (2011). "Emergency Management, Twitter and Social Media Evangelism". *International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management* 3, nº 4: 1-16

LERBINGER, O. (1997), *The crisis Manager, facing risk and responsibilities*, Lawrence Erlbaum Mahwah.

LÓPEZ-QUESADA, M. (2003): *Estamos en crisis. Lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones de crisis en las organizaciones*. Madrid: Cie Dossat 2000.

LOZANO ASCENCIO C. (2002) La cultura del riesgo global a las catástrofes. Comunicación presentada al VII Congreso Iberoamericano de comunicación (IBERCOM). Maia, Oporto, Portugal. Noviembre de 2002. p.4

LOZANO ASCENCIO C. (2003) Comunicación social y catástrofe del Prestige. Reflexiones en torno a la imagen de un petrolero partido en dos. V Congreso Nacional de Periodismo Ambiental. Asociación de Periodistas de Información Ambiental (APIA), Madrid.

LOZANO BARTOLOZZI P. (1999) "Diplomacia y conflictividad en la sociedad de la información" en: *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Pamplona. Eunsa. p.14

McLUHAN, M. Y BARRINGTON, N. (1970) *Take today: The executive as dropout*. Harcourt Brace Jovanovich

MARÍN CALAHORRO, F. (2005) *Gestión técnica de la comunicación en situaciones especiales*. Madrid, Fragua.

MARIÑO, M.V. (2009): La cobertura televisiva de la crisis del Prestige: agendas, encuadres y discursos en los noticiarios españoles. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.

MARRA, F. (1998) "Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations" en *Public Relations Review*, 24 (4).

MAX-NEEF, M.A. (1993): *Desarrollo a escala humana*, 3ª Edición, Barcelona: Icaria.

MILES, M.B. (1979): "Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, Nº 4, pp. 590-601.

MINZBERGT, H. (1987): "Five Ps for Strategy", *California Management Review*. Reproducido en MINTZBERG, H. y QUINN, J. B. (1992): *The Strategy Process*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall International, pp 12-19.

MINZBERGT, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hemel Hemstead: Prentice Hall International.

MITROFF, I. y PEARSON, C. (1995). *Como gestionar una crisis*. Gestión 2000: Barcelona

MOLES, A. (1982): "La ciencia de los mensajes", *Cuadernos de Comunicación*, nº 83.

MOLINA M. "La nueva comunicación en el mundo digital". DIRCOM Nº82, 2009

MONTAÑO, MONTAÑO, M. (1999) “La catástrofe ecológica de Aznalcollar y el periodismo en los conflictos ambientales” en: *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. R. Rodríguez A., T Sábada. Pamplona. Eunsa.

MONTERO SANDOVAL, J.M. (1995) “Los problemas del mensajero”, Medio Ambiente, nº 23, Consejería de Medio Ambiente, Sevilla. p.9.

MOORE, J. (1996): *Integrated communication: synergy of persuasive voices*. New Jersey: Lawrance Erlbanm Associates.

NAVAS, A. (1999). “Los medios en los conflictos de la sociedad democrática” en: *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Rodríguez Andrés R., Sábada T. Pamplona. Eunsa p.33,-37.

NEUENDORF, K.A. (2002) *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, CA: Sage

NIEVES F. (2010) disponible en:
<http://www.comunicacionestrategica.pe/2010/02/que-es-comunicacion-estraegica.html>

NUÑEZ LADEVÉZE, L. (1994) *Teoría y práctica de la construcción del texto*. Barcelona, Ariel.

ODRIOZOLA CHENE; J. (2009): Información de crisis y periodismo medioambiental: el caso del Prestige en la prensa vasca. Tesis doctoral. Universidad del País Vasco.

OLIVEIRA, I. L. y DE PAULA, M. A. (2008): *O que é comunicação nas oraganizações?* São Paulo: Paulus.

ORGANIZACIÓN MARÍTIMA INTERNACIONAL (2010): *documento MEPC 61/8/2 del comité de protección del medio marino para orientación sobre el establecimiento de un sistema de gestión de sucesos*.

ORMEROD, P. (1994): *The Death of Economics*. London: Faber and Faber.

ONWUEGBUZIE, A. Y LEECH, N. (2007): “A call for qualitative power analyses”. *Quality and Quantity*, Vol. 41, Nº 1, pp. 105-121.

ORTIZ, J.M. (1995): *La hora de la ética empresarial*, Madrid: McGraw-Hill.

PARENTE G. (2005): Teoría de la crisis. Comunicación presentada en las I Jornadas sobre gestión de crisis: más allá de la sociedad del riesgo, en la Facultad de Sociología de la Universidad de A Coruña, noviembre de 2005.

PATTON (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Londres: Sage.

PEARSON, C.M. y CLAIR, J.A. (1998), "Reframing Crisis Management", *The Academy Management Review*, vol. 3, num.1.

PETERS T.J. Y WATERMAN R. H (1984). *In search of excellence*. Nueva York: Warner.

POPPER K. (1974) *Conocimiento objetivo. Un enfoque evolucionista*. Madrid. Tecnos

PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press. Edición en castellano (1982): *Estrategia competitiva*. México: CECSA.

PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68 (3): pp. 79-87.

PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1994): "Strategy as a field: Why Search for a New paradigm", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 5-16. Traducción española: *Enciclopedia práctica del Management*, nº 2, Expansión/Harvard Deusto.

PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1995): *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.

QUARANTELLI, HERY. 2002. Presentation at the Natural Disasters Roundtable Forum on Countering Terrorism: Lessons Learned from Natural and Technological Disasters, Washington, DC.

QUIVY, R. (1992) *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. Mexico, D.F.: Limusa Noriega.

RODRÍGUEZ TEIJEIRO, A. (2006): "Información del riesgo y opinión pública: convergencias y divergencias en el caso Prestige" en Ruano Gómez, J. *I Jornadas sobre gestión de crisis. Más allá de la sociedad del riesgo*. Servicio de publicaciones: Universidad de A Coruña.

ANDRÉS R., SÁBADA T. *El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Pamplona. Eunsa.

ROGERS, E.M. Y KINCAID, D.L. (1981): *Communication networks: towards a new paradigm for reseearch*. Londres: The Free Press.

ROJAS, O.; ALONSO J.; ANTÚNEZ, J.L.; ORIHUELA J.L. Y VARELA, J. (2005). Blogs. La conversación en internet que está revolucionando medios, empresas y a ciudadanos. Madrid: ESIC.

ROS J. (2001): Situaciones de crisis. Madrid. Prentice Hall

RUANO, J.D. (2006): "El efecto Prestige: la producción mediática de una realidad interesada" en VV.AA. (Eds.) *La comunicación en situaciones de crisis: del 11M al 14M*, Pamplona: Eunsa, pp 337-347

RUIZ OLABUÉNAGA, J. E ISPIZUA, M^a. A. (1989): *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

RUIZ OLABUENAGA, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto

SAFFIR, L. (1993): *Power public relations: how to get PR to work for you*. Lincolnwood: NTC Business Books.

SCHRAMM, W. (1973): "Investigación de la comunicación en los Estados Unidos", en

SCHRAMM, W. (comp.) *La ciencia de la comunicación humana*. México: Roble

SCHWARTZ, CRAGG Y HOFFMAN (2012) "Una aproximación ética a la gestión de la crisis", IESEINSIGHT, cuarto trimestre, nº 15.

SCOTTISH GOVERNMENT (2012): Warning and Informing Scotland, communicating with the public. Disponible en: www.scotland.gov.uk.

SEITEL, FRASER P (2004): *The Practice of Public Relations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

SERRANO L. (2012) Información de emergencias 2.0. #StopBulos y equipos VOST. Madrid: iRescate

SNYDER P., HALL M., ROBERTSON J., JASINSKI T, MILLER. J.S. (2006) "Ethical rationality: a strategic approach to organizational crisis" en: *Journal of business ethics*, volume 63 (4), pp. 371-383.

SOTELO C. (1999) "¿Qué es la comunicación de crisis?" en: *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Rodríguez Andrés R., Sábada T. Pamplona. Eunsa. p. 168-169.

STEINER G. (1998). *Planificación Estratégica, Lo que todo director debe saber*. CECSA, México.

SWEETSER, K. Y METZGAR, E. (2007). Communicating during crisis: use of blogs as a relationship management tool. *Public Relations Review*, 31: 209-217

TAYLOR, M. Y PERRY, D.C. (2005). The diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*, 31: 2009-217

TAYLOR, M. Y KENT, M. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*, 33: 140-146

TAYLOR, S.J. Y BOGDAN R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Paidós Básica. pp. 100-132

THAYER, L. (1963): "On theory building in Communication: some conceptual, problems", *Journal of Communication*, 13.

TIRONI, E. y CAVALLO, A. (2004): *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Taurus.

TOFFLER, A. (1980) *La tercera ola*. Madrid, biblioteca de divulgación científica Muy Interesante

UNIVERSIDAD POMPEU FABRA. (2007): Risk communication in accidental marine pollution: good practice guide for an effective communication strategy. Disponible en: http://www.upf.edu/pcstacademy/docs/2007_ampera.pdf.

U.S. NATIONAL RESPONSE TEAM (2013): Joint Information Center Model. Collaborative communications during emergency response.

VALLÉS, M. S. (1989): *Abrirse camino en la vida. Proyectos vitales de los jóvenes madrileños*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, colección Tesis Doctorales, Nº 12/89, edición facsímil.

VALLÉS, M.S (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexiones metodológica y práctica profesional*. Madrid. Síntesis.

VANACLOCHA, J., NATERA, A. y GARCIA, E. (2007) "Prestige y 11M: la vertebración política de la gestión de las catástrofes". *Documentos de trabajo Política y Gestión*. nº 11. Madrid: Universidad Carlos III

VÁSQUEZ MUÑOZ, K. (2004): "Comunicación estratégica como ventaja competitiva de las organizaciones", *Fisec-estrategias*, año 2, nº 3. Disponible en <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>

VIEDMA ROJAS A. (2010). *Introducción a las técnicas de investigación social*. Editorial Universitaria Ramón Areces p.75.

VON NEUMAN, J. y MORGENSTERN, O. (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton.

WALL STREET JOURNAL. Noticias publicadas por sobre el hundimiento de la Plataforma Deepwater Horizon en el Golfo de México. Disponibles en: <http://online.wsj.com/public/page/gulf-oil-spill.html>

WILCOX D.L. AUTT PH., AGEE W. Y CAMERON G. (2001): *Relaciones Públicas. Teorías y Prácticas*. Madrid: Addison Wesley

WILCOX D., CAMERON, G. Y XIFRA, J. (2006). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid. Pearson.

WESTPHALEN, M.H. Y PIÑUEL J.L. (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid. Prado

WESTPHALEN M.H. (1998). *Communicator: le guide de la communication d'entreprise*. Dunod: Paris.

XIII ANEXOS

ANEXO I Guión de la entrevista

ANEXO II Transcripciones de las entrevistas

ANEXO III Audio de las entrevistas
